

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

IANI ENGELMANN GOMES

**UMA ANÁLISE DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO NA EMPRESA BRASIL
TELECOM S/A. – FILIAL SANTA CATARINA LEVANDO-SE EM
CONSIDERAÇÃO A COORDENAÇÃO DE COBRANÇA E SUA INTERAÇÃO COM
A ÁREA COMERCIAL**

FLORIANÓPOLIS/2005.

IANI ENGELMANN GOMES

**UMA ANÁLISE DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO NA EMPRESA BRASIL
TELECOM S/A. – FILIAL SANTA CATARINA LEVANDO-SE EM
CONSIDERAÇÃO A COORDENAÇÃO DE COBRANÇA E SUA INTERAÇÃO COM
A ÁREA COMERCIAL.**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado como requisito para
aprovação na disciplina Estágio Supervisionado do Curso de Ciências da
Administração da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

Orientador: Profº Raimundo Nonato de Oliveira Lima

FLORIANÓPOLIS/2005.

IANI ENGELMANN GOMES

**UMA ANÁLISE DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO NA EMPRESA BRASIL
TELECOM S/A. – FILIAL SANTA CATARINA LEVANDO-SE EM
CONSIDERAÇÃO A COORDENAÇÃO DE COBRANÇA E SUA INTERAÇÃO COM
A ÁREA COMERCIAL**

**Este trabalho de Conclusão de estágio foi julgado e aprovado em sua forma final
pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da
Universidade Federal de Santa Catarina, em 14/06/2005.**

**Prof. Mário de Souza Almeida
Coordenador de Estágios**

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:

**Raimundo Nonato de Oliveira Lima
Orientador**

**Alessandra de Linhares Jacobsen
Membro**

**Altamiro Damian Préve
Membro**

À minha mãe Edica, por sua compreensão, seu apoio emocional e pela sua árdua luta em me manter sempre no caminho do conhecimento e ao meu irmão Iomani, exemplo de esforço, garra e determinação.

Agradeço primeiramente a minha mãe Edica Engelmann, que sempre me incentivou a seguir em frente, em direção aos meus sonhos.

A minha avó Rezi Wents Engelmann, pelo seu carinho e apoio nos momentos em que precisei.

Ao meu irmão Iomani Engelmann Gomes, por sua compreensão e troca de idéias.

A Chirley de Miranda, por seu carinho, companheirismo e incentivo na consecução desse trabalho.

A todos os meus colegas da Coordenação de Cobrança pelo compartilhamento de informações que contribuiu muito para meu enriquecimento profissional.

Ao Raimundo Nonato de Oliveira Lima por suas orientações e conhecimentos transmitidos a mim ao longo do curso.

Aos professores do Curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina que contribuíram para minha formação acadêmica.

***"Nunca ande pelo caminho traçado, pois ele
conduz somente até onde os outros foram".***

Alexandre Graham Bell

Resumo

GOMES, IANI ENGELMANN. Uma análise do processo de comunicação na empresa Brasil Telecom S/A. – Filial Santa Catarina levando-se em consideração a Coordenação de Cobrança e sua interação com a área comercial. Florianópolis, 2005, 95 p. Trabalho de Conclusão de Estágio do Curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis – SC – Brasil, 2005.

Diante da constante evolução no mundo dos negócios e com o avanço tecnológico proporcionado pela globalização, é cada vez maior a quantidade de dados e informações disponíveis no ambiente de trabalho. Um dos temas bastante discutidos nessa era do conhecimento é o gerenciamento correto dessas informações, que se dá através da comunicação empresarial que se tornou indispensável às organizações, pois influi no relacionamento dessas com seus colaboradores, clientes, parceiros e fornecedores. Apesar de sua importância, sua correta implementação nem sempre é fácil, pois além das ferramentas tecnológicas, há pessoas envolvidas no processo, com diferentes conhecimentos, crenças e culturas. Baseado nisso buscou-se com esse trabalho apresentar um estudo de caso da empresa Brasil Telecom S/A, Filial de Santa Catarina, procurando caracterizar as ferramentas de comunicação utilizadas pela Coordenação de Cobrança, além de identificar quais fatores dificultam sua comunicação com a Área Comercial da empresa, a fim de visualizar possíveis soluções para as dificuldades encontradas no processo. Para isso foi dividido o trabalho em duas etapas principais em que primeiramente foi feita, através de levantamento bibliográfico, análise dos conceitos básicos de comunicação, comunicação empresarial, bem como sua origem histórica e em um segundo momento o diagnóstico de como se dá o processo de comunicação entre a Coordenação de Cobrança e as Gerências Comerciais, levando-se em consideração a origem histórica, a estrutura e a cultura organizacional da Brasil Telecom. Devido às impossibilidades de aplicação de questionários estruturados na empresa, descritas no capítulo 3, optou-se por efetuar análise das duas principais atividades em que a Coordenação de Cobrança interage com as Gerências Comerciais – através de entrevistas informais e observação pessoal e participante – que são o processo de retificação ou estorno de faturas e a instalação de novos serviços para clientes inadimplentes. Em ambas as atividades existem conflitos evidentes entre as áreas e que através da análise estruturada dos processos, encontrou-se alternativas mais viáveis para a execução das atividades modificando apenas o fluxo das informações.

Palavras chave: informação, comunicação, estrutura organizacional.

LISTA DE FIGURAS

Figura nº 1 - O processo de comunicação.....	24
Figura nº 2 - Os passos do processo de comunicação.....	25
Figura nº 3 - A hierarquia das necessidades humanas.....	41
Figura nº 4 - A atuação simultânea das necessidades humanas.....	41
Figura nº 5 - Mapa da Área de atuação da Brasil Telecom S.A.....	51
Figura nº 6 - Organograma da Brasil Telecom S.A. em nível estratégico.....	57
Figura nº 7 - Organograma da Brasil Telecom S.A., nível tático da Gerência Financeira	58
Figura nº 8 - O processo de liberação de novos produtos.....	74
Figura nº 9 - O processo de retificação/ estorno de faturas.....	77
Figura nº 10 - Proposta para mudança no processo de liberação de novos produtos.....	82
Figura nº 11 - Proposta para mudança no processo de retificação/ estorno de faturas....	84

LISTAS DE TABELAS

Tabela nº 1 – Área de atuação da Brasil Telecom S.A.....	52
Tabela nº 2 – Os setores de atuação da Brasil Telecom S.A.....	53

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA	12
1.2 OBJETIVOS DO TRABALHO	14
1.2.1 Objetivo geral.....	15
1.2.2 Objetivos específicos:	15
1.3 JUSTIFICATIVA E IMPORTÂNCIA	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1 COMUNICAÇÃO.....	17
2.2 COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL	18
2.2.1 Histórico da comunicação empresarial	19
2.2.2 Comunicação Empresarial no Brasil.....	20
2.2.3 Os tipos de Comunicação	22
2.2.3.1 Comunicação ascendente.....	22
2.2.3.2 Comunicação descendente	22
2.2.3.3 Comunicação horizontal.....	23
2.2.3.4 Comunicação interna	27
2.2.4 A criação de valor com a comunicação	29
2.3 CONFLITOS	30
2.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	31
2.4.1 Estrutura funcional.....	33
2.4.2 Estrutura divisional	33
2.4.3 Estrutura geográfica	33
2.4.4 Estrutura híbrida	33
2.4.5 Estrutura matricial	34
2.5 CULTURA ORGANIZACIONAL	34
2.5.1 Aspecto histórico	36
2.5.2 Natureza técnica	36
2.5.3 Modelo de Gestão da Organização	37
2.5.4 Osmose geográfica	37
2.6 MOTIVAÇÃO	38
2.7 ANÁLISE DO AMBIENTE.....	42
2.7.1 Ambiente interno	42
2.7.1.1 Fornecedores.....	42
2.7.1.2 Concorrentes.....	43
2.7.2 Ambiente externo	44
2.7.2.1 Fatores Político Legais	44
2.7.2.2 Fatores Econômicos.....	44
2.7.2.3 Fatores Sociais.....	45
2.7.2.4 Fatores Tecnológicos.....	45
2.7.3 Fatores Internacionais	46
3 METODOLOGIA.....	47
4 BRASIL TELECOM S.A.....	50
4.1 HISTÓRICO	50
4.2 ÁREA DE ATUAÇÃO.....	51
4.3 O SETOR	52
4.3.1 O Órgão Regulador do Setor e sua Função	53
4.4 OS SERVIÇOS PRESTADOS	53
4.4.1 Telefonia local.....	54
4.4.2 Telefonia pública	55

4.4.3 Telefonia interurbana	55
4.5 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	55
4.6 CULTURA	59
4.7 A COMUNICAÇÃO NA BRASIL TELECOM.....	60
4.7.1 Comunicação Interna	61
4.7.2 Intranet	61
4.7.3 Sc – Comunicação RH	63
4.7.4 Semanal.....	63
4.8 COORDENAÇÃO DE COBRANÇA	64
4.8.1 Como funciona.....	64
4.8.2 A importância da Coordenação de Cobrança para a Filial SC	65
4.8.3 As ferramentas de comunicação utilizadas pela Coordenação de Cobrança..	65
4.9 A ÁREA COMERCIAL.....	66
4.10 A COMUNICAÇÃO NA COORDENAÇÃO DE COBRANÇA	67
4.10.1 Comunicação ascendente.....	67
4.10.2 Comunicação descendente	68
4.10.3 Comunicação horizontal.....	70
4.11 A COMUNICAÇÃO ENTRE A COORDENAÇÃO DE COBRANÇA E A ÁREA COMERCIAL.....	71
4.11.1 Conflitos	73
4.11.1.1 Liberação de Produtos para clientes inadimplentes.....	73
4.11.1.2 Solicitações de retificação ou estorno	75
4.12 PROPOSTAS PARA A MELHORIA DA COMUNICAÇÃO ENTRE A COORDENAÇÃO DE COBRANÇA E A ÁREA COMERCIAL E PARA A SOLUÇÃO DE CONFLITOS.....	79
4.12.1 Proposta para melhoria do processo de liberação de produtos para clientes inadimplentes	79
4.12.2 Proposta para melhoria no processo de Solicitações de retificação ou estorno.....	83
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	86
Referências.....	89
Anexo A: Intranet	93
Anexo B: Semanal.....	94
Anexo C: Estação 14	95
Anexo D: Aniversariantes do dia	96

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

Nunca se falou tanto na importância das pessoas para uma organização como nos dias de hoje. As empresas despertaram para esse recurso que se tornou fundamental para um diferencial competitivo no mercado. Sabe-se hoje que as pessoas que compõem uma organização são seu principal ativo, no entanto, para que elas interajam entre si de forma eficaz, agregando valor à empresa, é necessário que haja uma comunicação adequada entre elas.

A comunicação é essencial em qualquer tipo de relacionamento. É indispensável que se saiba expressar de forma clara aquilo que realmente se quer transpor. Para tanto é necessário utilizar as ferramentas adequadas a cada situação. Inúmeras são as ferramentas de comunicação utilizadas no ambiente de trabalho, contudo, essas ferramentas vêm sofrendo grandes transformações. Na era dos *bits* é cada vez maior o número de informações que temos a nossa disposição diariamente. A comunicação acontece de forma cada vez mais veloz por inúmeros canais e isso acarreta a necessidade de capacitação dos funcionários para saberem manipular as novas ferramentas existentes no mercado que são hoje indispensáveis.

É importante enaltecer que no mercado de hoje, para as organizações, não é fundamental apenas a comunicação dos funcionários entre si, mas também a sua comunicação com clientes, parceiros e fornecedores. É necessário que a organização seja transparente, que exponha seus objetivos, suas metas e estratégias de forma clara aos seus funcionários para criar um laço de união entre as partes. Da mesma forma que é essencial que a organização estreite seu relacionamento com seus fornecedores, criando verdadeiras parcerias que

contribuirão para o desenvolvimento de ambas empresas. Bueno (2003), diz que com isso, as vertentes institucional e mercadológica deixam de ser percebidas como distintas porque estão diretamente associados ao negócio, à visão e à missão da organização.

Tendo esta visão sistêmica de mercado, a empresa Brasil Telecom S.A. está hoje, se adaptando as necessidades do mesmo, utilizando como apoio, novas ferramentas tecnológicas.

Atualmente o mercado de telecomunicações no Brasil vem sofrendo grandes transformações. As empresas estatais foram privatizadas em 1998 o que promoveu grandes mudanças no setor, fazendo com que essas novas empresas se adequassem ao novo mercado que surgia. Tendo isso como pressuposto, a Brasil Telecom vem procurando se adequar às exigências do mercado, reformulando seus objetivos, adquirindo novas ferramentas para estreitar sua comunicação com seus funcionários, parceiros e clientes.

Ferramentas indispensáveis para isso são os veículos de comunicação interna, que vêm ocupando espaço cada vez maior como um meio de manter o funcionário informado sobre tudo que acontece na organização. De notas sociais a questões econômicas, passando pelas campanhas de saúde e de educação básica, o objetivo maior das políticas de comunicação interna é despertar nos colaboradores o interesse pelos negócios da empresa e mantê-los informados sobre todos os passos e o caminho seguido pela organização nesta fase de globalização. Geralmente desenvolvida pela área de RH – Recursos Humanos – a Comunicação Interna tem ocupado lugar de destaque nas empresas, trazendo maior satisfação e comprometimento de seus funcionários.

Apesar da Brasil Telecom já possuir formas de comunicação empresarial bem estruturadas, existe uma grande formação de sub-culturas, a qual, segundo Motta e Caldas (1997), seria a formação de culturas fragmentadas, podendo esta ser diferente em cada setor, filial, ou até mesmos grupos de trabalho, ou seja, grupos de indivíduos além da cultura organizacional existente, criam valores próprios, que se tornam paradigmas e que devem ser

seguidos por todos que se fazem parte integrante daquele local de trabalho. Estas sub-culturas passaram a existir pelo fato de que, as filiais da empresa se situam em diferentes estados. Quando houve a privatização das empresas estatais, cada uma já possuía valores muito arraigados, o que pode ser muito nocivo à saúde da organização, pois, a padronização na prestação de serviços e de processos se torna frágil, fazendo-se necessário à adoção de um programa de comunicação que promova uma integração em todas as filiais, formando uma cultura organizacional voltada para a qualidade unificada e para a prestação de serviços.

Apesar disso, implantar novas técnicas ou tentar modificar a comunicação de uma empresa a nível nacional é uma tarefa bastante complexa pois lida com diferentes situações, tecnologias e sobretudo, com pessoas que possuem diferentes crenças e culturas.

Diante destes fatos apresenta-se o seguinte problema de pesquisa:

Como se dá o processo de comunicação empresarial na Brasil Telecom – Filial SC levando-se em consideração a Coordenação de Cobrança e sua interação com a Área Comercial?

1.2 OBJETIVOS DO TRABALHO

Tendo em mente que o contexto do tema é a comunicação empresarial e que o problema de pesquisa procura identificar os fatores que dificultam a comunicação empresarial na coordenação de cobrança bem como na sua interação com a área comercial, definiram-se os seguintes objetivos para a pesquisa:

1.2.1 Objetivo geral

Analisar o processo de comunicação empresarial na coordenação de cobrança da empresa Brasil Telecom – Filial Santa Catarina levando-se em consideração sua interação com a área comercial.

1.2.2 Objetivos específicos:

- a) conceituar comunicação empresarial, determinando suas funções e características principais, bem como, a sua importância para a organização;
- b) identificar a atual estrutura organizacional da Brasil Telecom Filial SC;
- c) descrever as ferramentas de comunicação utilizadas pela coordenação de cobrança da Brasil Telecom – Filial SC;
- d) descrever como se dá o processo de comunicação entre a Coordenação de Cobrança da Filial SC com sua área comercial;
- e) sugerir propostas para melhoria da comunicação da Coordenação de Cobrança da Filial SC com sua área comercial e para a solução de conflitos

1.3 JUSTIFICATIVA E IMPORTÂNCIA

Comunicação Empresarial é um tema bastante abrangente e de suma importância para uma organização. Neste momento que Brasil Telecom vivencia, é essencial que sejam adotados métodos e ferramentas adequadas de comunicação visando a melhoria do fluxo de informações para o melhor desempenho de suas atividades.

Com relação à prestação de serviços, é essencial que a empresa possua uma boa comunicação, interna e externamente a fim de que isso venha a se tornar um diferencial competitivo no mercado em que ela atua.

Devido às transformações tecnológicas que vem ocorrendo de forma cada vez mais veloz, com o avanço da internet e a convergência de tecnologias como informática e telefonia, a quantidade de informações que é disposta aos funcionários de uma empresa é imensa. Desta forma é essencial que se tenha ferramentas adequadas de comunicação interna com o objetivo de filtrar as informações que sejam relevantes às atividades da empresa e aos processos de tomadas de decisão existentes na mesma.

Além disso, para a Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC – esse trabalho torna-se bastante relevante no sentido de enriquecer a mesma em informações, uma vez que trata-se de um estudo de caso, que tem portanto suas particularidades, o que faz ainda com que se possa aliar o conhecimento acadêmico com a realidade organizacional.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 COMUNICAÇÃO

A tecnologia das telecomunicações e das informações, o crescimento populacional e as novas idéias sobre como gerenciar provocaram impacto na maneira como as empresas se comunicam. Corrado (1993), comenta que hoje a comunicação empresarial abrange atividades em muitos níveis da organização e todos os indicadores apontam para uma crescente descentralização em um futuro próximo.

Antes de entender o que é comunicação empresarial, faz-se necessário compreender o significado de comunicação, que de acordo com Megginson (1998, p. 320), “é o processo de transferir significado de uma pessoa para outra na forma de idéias ou informação”.

No passado, a arte de se comunicar, ou seja, ser capaz de expressar idéias e opiniões e entender outras pessoas, era baseada apenas no uso correto da linguagem, segundo Dimbleby (1990). Mas o estudo mais aprofundado da comunicação inclui, além do uso apropriado da linguagem, outras formas de expressão. A comunicação se faz também pelo olhar, gestos e pela postura.

A arte da comunicação não é um processo natural ou uma habilidade com a qual o ser humano nasce, ele aprende a se comunicar. Nesse sentido, Cooley (apud DIMBLEBY, 1990) acredita que a comunicação é o mecanismo pelo qual as relações humanas existem e se desenvolvem.

De acordo com Chiavenato (2000), a comunicação é uma troca de informações o que significa tornar comum uma mensagem ou informação e constitui um dos processos fundamentais da experiência humana e da organização social. O autor comenta ainda que toda

a comunicação envolve a criação e a troca de significados, pois as pessoas sentem necessidades de ver significados em todas as ações humanas.

Observar e entender este processo pode conduzir as pessoas a terem maior consciência do que estão fazendo quando se comunicam. Segundo Bahia (1995) a palavra comunicação é derivada do latim *communicare*, que quer dizer, partilhar, repartir, trocar opiniões, associar, tornar comum.

Apesar da essência da comunicação apresentar-se muitas vezes de maneira simples, sua efetiva implementação em uma empresa não é tão fácil. Existem inúmeros estudos que procuram desvendar como se pode obter uma comunicação mais eficaz. Megginson (1998, p.320) diz que “uma troca eficaz envolve mais do que a simples transmissão de dados. Exige que o transmissor e o receptor usem certas habilidades – falar, ouvir, escrever, ler – para que a troca de significados tenha sucesso”.

2.2 COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

Um pouco mais além da comunicação, em seu próprio sentido de ser, o ato de se comunicar, há o conceito de comunicação empresarial que:

É uma atividade sistêmica, de carácter estratégico, ligada aos mais altos escalões da empresa e que tem por objetivos: criar – onde ainda não existir ou for neutra –, manter – onde já existir –, ou, ainda, mudar para favorável – onde for negativa – a imagem da empresa junto a seus públicos prioritários. (CAHEN, 1990. p.23)

Para que exista uma boa comunicação é necessário que o emissor saiba se expressar adequadamente e que o receptor tenha a capacidade de decodificar e interpretar a mensagem que está sendo passada a ele, compreendendo então seu significado. Rego (1986, p. 38),

define comunicação eficaz como sendo “um ato em que emissor e receptor se envolvem numa mensagem, com resultados claros e consensuais para os dois”.

2.2.1 Histórico da comunicação empresarial

A Comunicação Empresarial surgiu nos Estados Unidos no início do século XX, mais precisamente em 1906. Naquele ano, em Nova Iorque, Ivy Ledbetter Lee decidiu deixar o jornalismo de lado para montar o primeiro escritório de Relações Públicas do mundo. Lee mudou de atividade com o objetivo de recuperar a credibilidade perdida pelo poderoso empresário John Davison Rockfeller.

Rockfeller era, na época, o mais odiado de todos os empresários dos Estados Unidos, pois como os mais destacados donos de empresas daquele país, vinha sendo acusado de combater impiedosamente as pequenas e médias organizações e não media esforços em busca do seu principal objetivo – o monopólio – ou melhor, o lucro fácil que o monopólio acabava gerando.

Acuados pela imprensa, os grandes capitalistas dos Estados Unidos encontraram como saída contratar o jornalista Ivy Ledbetter Lee. Para eles, Lee era o único caminho que imaginavam para evitar novas denúncias, a partir de uma nova atitude de respeito pela opinião pública, sendo que até então a opinião pública não tinha a menor importância para eles.

O escritório criado por Lee passou a fornecer à imprensa notícias empresariais para serem divulgadas jornalisticamente e não como anúncios ou como matéria paga. Eram informações corretas, de interesse e de importância para o público e que acabavam evitando novas denúncias contra os empresários mal falados.

O trabalho de Ivy Ledbetter Lee para seu cliente fez tanto sucesso junto à imprensa e à opinião pública, que Rockfeller passou de patrão sanguinário a benfeitor da humanidade.

Lee morreu por volta de 1935, quando dirigia o Departamento de Relações Públicas da Chrysler. A atividade que ele inventara havia sido adotada em inúmeras empresas e órgãos públicos. Passara a ser estudada, inclusive, em universidades do porte e do prestígio de Harvard e Colúmbia, que criaram cadeiras específicas e começaram a formar especialistas em Relações Públicas.

Dos Estados Unidos, as Relações Públicas foram sucessivamente para o Canadá (1940), França (1946), Holanda, Inglaterra, Noruega, Itália, Bélgica, Suécia e Finlândia (1950) e Alemanha (1958).

2.2.2 Comunicação Empresarial no Brasil

Até um tempo atrás, quando se falava em comunicação empresarial logo se imaginava um jornalzinho escrito em preto e branco que era distribuído entre os funcionários da empresa. Hoje os tempos são outros, com o avanço da tecnologia e o crescimento do comércio a nível mundial, houve mudanças significativas no processo de comunicação dentro e fora das empresas.

As Relações Públicas e, por consequência, as atividades de Comunicação Empresarial, vieram para o Brasil nos anos 50, com as indústrias e as agências de propaganda dos Estados Unidos que chegaram atraídas pelas vantagens oferecidas pelo governo do presidente Juscelino Kubitschek de Oliveira, que passou a ser conhecido como JK. JK havia assumido a Presidência da República em meados dos anos 50 com a disposição de fazer "50 anos em 5". Conseqüentemente, ele criou condições para que viessem para o Brasil as primeiras montadoras de veículos automotores, assim como as fábricas de produtos de higiene a exemplo da Colgate Palmolive, onde se iniciaram na Comunicação Empresarial

profissionais como Vera Giangrande¹ e Antônio De Salvo. O primeiro Relações Públicas (RP) do Brasil foi Rolim Valença, que em 1960 começou a aprender a profissão na J. W. Thompson². Três anos depois ele criou a primeira agência de Relações Públicas do país, a AAB.

Foi também por volta de 1960 que Antônio De Salvo começou a visitar as redações de jornais em São Paulo, capital e interior e seu trabalho era convencer os editores a dar notícias a respeito das atividades e produtos da empresa onde trabalhava.

A regulamentação da profissão de Relações Públicas foi decretada em 1968. Foi tão ampla que acabou gerando conflito com a de Jornalista, assinada em 1969. Durante mais de 20 anos os profissionais de Relações Públicas e os Jornalistas lutaram para provar que a elaboração de press-releases, por exemplo, era uma prerrogativa de apenas uma profissão. Os RPs nunca se conformaram também com a eventual ascensão de um Jornalista ao posto de assessoria mais qualificado dentro da empresa ou do órgão público onde trabalhavam profissionais das duas categorias. Para eles, cabia ao RP ser o comandante, o formulador da política de Comunicação Empresarial.

A comunicação empresarial no Brasil é relativamente recente e até cerca de 15 anos atrás ela era vista como despesa por parte dos administradores que achavam que ela apenas onerava o orçamento das empresas e trazia resultados pouco palpáveis. Bueno (2003), diz que ela deixou para trás aqueles tempos em que era mal tratada pelos burocratas, que a julgavam descartável ou desnecessária, para se tornar estratégica e fundamental no processo de tomada de decisões. Através do amadurecimento constante deste tema nas empresas, chegou-se à comunicação empresarial como ela é hoje, indispensável.

¹ Consultora de Relações Públicas, presidente do Conselho Federal de Profissionais de Relações Públicas (1986-88),

² Primeira Agência de Publicidade do Brasil, que chegou ao país em 1929.

2.2.3 Os tipos de Comunicação

Megginson (1998), classifica comunicação em comunicação ascendente, descendente e horizontal.

2.2.3.1 Comunicação ascendente

A comunicação ascendente percorre o caminho dos níveis mais baixos até os níveis mais altos da empresa. Megginson (1998, p. 321), diz que “a comunicação ascendente representa o feedback de dados ou informações dos níveis mais baixos para os níveis da alta administração”. Alguns exemplos de comunicação ascendente são os relatórios de desempenho indicando resultados, progresso ou problemas, solicitação de recursos, idéias e sugestões para melhoria e resolução de problemas.

2.2.3.2 Comunicação descendente

Comunicação descendente é segundo Megginson (1998, p. 321), “a comunicação que segue a via de comando formal da organização do alto até o nível mais baixo”. Pode-se citar como exemplo a designação de função e ordens, feedback sobre desempenho, informações sobre diretrizes, regras e procedimentos.

Torquato (1998), atenta para o fato de que os níveis médios de gerência das empresas são muitas vezes os responsáveis por barreiras no processo de comunicação da empresas. Muitas vezes há retenção de informações por esses níveis, que faz com que a mensagem não chegue ao seu destino final, podendo acarretar em sérios danos para a organização.

Torquato (1998), comenta que análises de relatórios de pesquisas de clima organizacional têm apontado para o desempenho das chefias intermediárias como um dos grandes gargalos da administração. O autor diz que recebendo informações e dados dos superiores e dos escalões mais altos, os chefes de nível médio deveriam repassa-las para os subordinados, dando vazão e fluidez ao processo operacional e decisório, o que nem sempre acontece.

Torquato (1998, p. 162), diz ainda que “reter informações faz parte do disputado jogo do poder”. Quem possui muitas informações, via de regra, consegue ocupar razoável espaço organizacional, pois há algumas informações não operacionais como medidas estratégicas, políticas e diretrizes gerais que conferem status a quem as detém. Dessa forma, muitas vezes os detentores dessas informações sentem-se psicologicamente superiores e extremamente envaidecidos com o privilégio de possuí-las.

Tavares (2000), corrobora com esse pensamento dizendo que os funcionários que assim agem, vêm nesse procedimento a fonte de poder ou de sua segurança na organização. É uma forma de tornarem-se indispensáveis, já que são eles que detém a informação.

Torquato (1998), afirma ainda que o repasse dessas informações somente ocorre quando a medida serve para fortalecer seu poder ou quando percebem que a informação transmitida contribuirá, taticamente, para exibir aos outros a intimidade que mantém com os escalões decisórios. Isso dá prestígio e faz valer o pensamento maquiavélico³.

2.2.3.3 Comunicação horizontal

Por fim, a comunicação horizontal caracteriza-se por ser essencialmente usada entre membros de áreas de um mesmo nível hierárquico na empresa em que atuam. Megginson,

³ Alusão ao pensamento de Nicolau Maquiavel, em seu livro O Príncipe, de que “os fins justificam os meios”

(1998, p. 322), diz que “essa forma de comunicação é essencialmente para coordenação e envolve colegas do mesmo grupo de trabalho e departamentos do mesmo nível”.

Apesar de existirem diferentes formas e sentidos de comunicação, pode-se caracterizar a mesma por elementos genéricos, que existem em todo e qualquer tipo de comunicação. Nesse sentido Rego (1986), afirma que toda a comunicação inicia-se em um emissor (E) com destino a um receptor (R) por meio de um canal físico (C) de um certo número de sinais extraídos previamente de um registro (Re). Os conhecimentos prévios do receptor é caracterizado pelo (Rr) e o conhecimento comum entre o emissor e receptor após o processo de comunicação é representado através do conjunto (M). A caracterização da comunicação citada por Rego (1986) pode ser resumida através do diagrama abaixo:

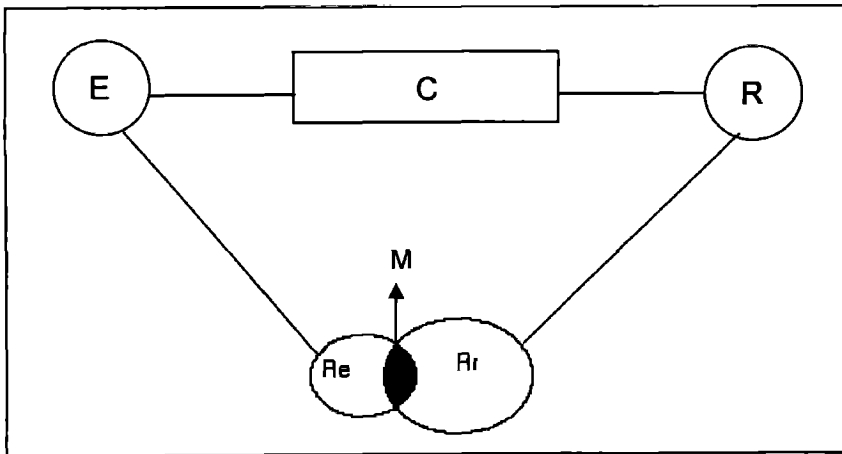


Figura nº1: O processo de Comunicação
Fonte: REGO, 1986, p.48.

Megginson (1998), explica o processo de comunicação através de um diagrama que é composto por seis fases que, segundo o autor existem em toda e qualquer forma de comunicação. O diagrama descrito pelo autor está representado através da figura nº 2.

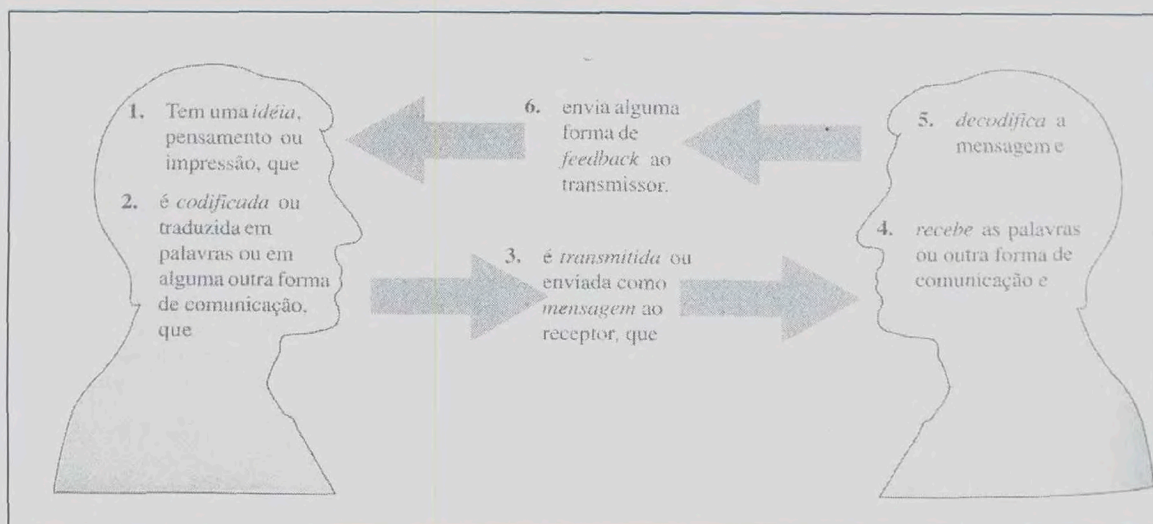


Figura 2: Os passos do processo de comunicação.

Fonte: MEGGINSON, 1998, p. 324.

1. a fonte da mensagem
2. codificação da mensagem
3. transmissão da mensagem
4. recebimento da mensagem
5. decodificação da mensagem
6. envio de feedback á fonte

A Fonte ou origem da mensagem dá o primeiro passo no processo de comunicação. “Ela controla o tipo de mensagem enviada, a forma pela qual é enviada e freqüentemente a via através da qual a mensagem é enviada” (MEGGINSON, 1998, p.324).

O segundo passo, codificar, refere-se a escolha de uma forma, verbal ou não, de comunicação, que seja capaz de transferir um significado, como por exemplo palavras faladas ou escritas, gestos ou atos. Nesse contexto Megginson (1998, p.325), diz que “devemos pensar não somente no que será comunicado, mas também em como será apresentado para ter o efeito desejado no receptor”.

O terceiro passo do processo de comunicação, transmissão da mensagem, reflete a escolha do comunicador em relação ao meio ou canal de distribuição. A comunicação oral, por exemplo, pode ser transmitida pessoalmente, por telefone ou vídeo. Já a comunicação por escrito pode ser transmitida por memorandos, manuais, cartas ou e-mails.

No quarto passo da comunicação existe o receptor que é responsável justamente por receber a mensagem que foi emitida pela fonte da mensagem através de um canal de transmissão (oral ou escrito). Megginson (1998), afirma que as pessoas recebem as mensagens basicamente através dos cinco sentidos: visão, audição, tato, paladar e olfato.

O quinto passo do processo de comunicação é codificar, que envolve atribuir um significado à mensagem, o que é feito pelo receptor ou por seu representante. Megginson (1998, p. 325), diz que “esse significado é o produto de variáveis como: os antecedentes do receptor, sua cultura, educação, ambiente, preconceitos e distração no ambiente”.

Por fim, existe o feedback que segundo Megginson (1998, p.325), “consiste nas respostas que o receptor dá, em sua comunicação com o transmissor original ou com outra pessoa”. Essa é a última, porém não menos importante, etapa do processo de comunicação. É essencial ter um feedback a respeito das mensagens que transmitimos a fim de garantir que o receptor realmente compreendeu a mensagem que foi transmitida a ele. Como o feedback é dado sempre pelo receptor, em uma empresa pode haver feedback ascendente ou descendente, que vai variar de acordo com o sentido que a mensagem percorre.

Apesar da representação do processo de comunicação descrita por Megginson (1998) ser bastante ampla e divulgada, Cahen (1990), condena esse conceito quando diz que a comunicação nem sempre é uma via de duas mãos. O autor diz que afirmar que a comunicação sempre possui dois sentidos é um conceito cômodo, falso e perigoso. Ele quer dizer com isso que nem sempre há o feedback emitido pelo receptor da mensagem, dessa forma a comunicação tem um único sentido.

De fato, no processo de comunicação, nem sempre há um feedback da mensagem enviada, o que reforça a idéia defendida por Cahen (1990), contudo deve-se atentar para a importância do feedback no ato de se comunicar. É através dele que há a confirmação de que a mensagem emitida foi recebida e compreendida pelo receptor, o que garante maior qualidade da comunicação dentro de uma empresa.

2.2.3.4 Comunicação interna

Uma organização comunica-se de forma perfeita, quando os empregados se comunicam de maneira contínua e informal com os escalões superiores, inferiores e de mesmo nível da organização, fazendo com que o fluxo das informações seja contínuo e eficiente. Corrado (1993) defende que o sistema de comunicação é bom quando não se nota que ele existe.

Torquato (1998) comenta que muitos problemas organizacionais têm origem na questão da comunicação. A retenção de informações, mau relacionamento entre setores, disputas pessoais, fluxo informativo saturado devido ao excesso diário de mensagens faz com que a comunicação dentro da empresa flua de forma lenta e descontinuada, prejudicando o desempenho das atividades fins da empresa e muitas vezes, com isso, penalizando o cliente e os próprios funcionários.

Nesse sentido Marchiori (1995), diz que os executivos que querem obter sucesso organizacional, devem dirigir sua atenção para as necessidades com o público interno, em primeiro lugar, para os colaboradores unirem seus esforços a fim de atingirem os objetivos da organização. Assim, a comunicação interna é determinante para o sucesso das organizações pois se torna fundamental para os resultados do negócio e age como humanizador das relações

do trabalho. O gestor, portanto, tem papel preponderante como o primeiro comunicador entre sua equipe e a organização.

Cezar (2002), diz que hoje é mais importante que as pessoas sejam parte integrante do negócio, estejam em sintonia com o que a empresa espera delas e saibam o que podem esperar da organização. Assim sendo, o gestor pode reforçar as mensagens institucionais bem como atualizar as orientações do mercado em que a empresa atua.

Desta forma, o maior envolvimento e participação dos colaboradores é uma questão decisiva para o futuro de qualquer empresa, onde a comunicação interna é um processo que age de dentro para fora, pois as atitudes dos colaboradores impactam diretamente no sucesso do negócio, na imagem da empresa e na sua lucratividade.

Bekin (1995), reforça isso dizendo que a comunicação interna é um dos instrumentos para realizar trocas, construir lealdade nos relacionamentos com o público interno bem como integrar os processos internos, gerando intercâmbios rápidos e precisos de informações necessárias e convenientes para o bom andamento e progresso da empresa.

O diálogo conferido entre o colaborador e o gestor poderá trazer esta clareza bem como a ratificação da importância do seu trabalho dentro da organização.

Se o colaborador tiver clareza de seu papel na organização e se o seu posicionamento dentro da empresa estiver coerente com suas expectativas pessoais e potencialidades, os objetivos, as metas e os desafios serão palavras que permitirão prazer, crescimento e satisfação. (LUBUS, 2003, p.49)

Corrado (1993), defende que o papel da comunicação não deve ser tentar corrigir alguma falha existente entre o empregador e o empregado, mas sim criar valores mensuráveis para a organização, por meio de seu uso eficiente na mesma.

Corroborando com Corrado (1993), Cahen (1990), diz que os investimentos de uma empresa em comunicação, como qualquer investimento, tem por objetivo o lucro. Tendo

como pressuposto que o objetivo central das empresas é o lucro, é fundamental identificar as formas pelas quais a empresa restituirá o valor investido em comunicação e sobretudo, como isso pode ser mensurado.

2.2.4 A criação de valor com a comunicação

O processo de criação de valor para a empresa está relacionada não só com sua comunicação interna, entre os empregados, mas também com seus clientes e fornecedores. A comunicação organizacional já não se concentra apenas em transmitir informações, mas também em mudar o comportamento dos empregados para que realizem um melhor trabalho, impulsionando a organização em direção as suas metas.

Corrado (1993) diz que:

A partir dos anos 60, as empresas, como outras instituições da sociedade, começaram a perder credibilidade e passaram a ser fiscalizadas pelo público que, começou a clamar por mais regulamentação governamental sobre poluição, direitos civis, produtos, segurança, etc. (CORRADO, 1993, p. 4)

A partir de então as organizações despertaram para a necessidade de construir uma imagem transparente e sólida perante a sociedade e para que isso fosse possível tiveram que desenvolver novas formas de se comunicar e interagir com a sociedade. Surgiram então campanhas publicitárias com o intuito de demonstrar à sociedade a seriedade da empresa e a procedência de seus produtos.

Ao longo do tempo os clientes despertaram para a importância da origem dos produtos consumidos, chegando então ao momento em que vivemos, onde as organizações criam um diferencial competitivo quando possuem certificados internacionais de preservação ao meio ambiente, responsabilidade social, entre outros.

Da mesma forma que a comunicação adequada com os clientes impulsiona as vendas da organização, consolidando a imagem da mesma, a comunicação interna se faz absolutamente necessária. Uma relação correta entre os funcionários de uma organização faz com que as experiências sejam disseminadas, ampliando o conhecimento de toda a organização.

Uma correta comunicação viabiliza a transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito, fazendo com que a organização aprenda com si mesma. Senge (2000), faz menção à organização que aprende. A comunicação entre funcionários amplia o conhecimento da organização a cerca de si mesma, fazendo com que experiências passadas sejam compartilhadas com os funcionários mais jovens. Esse processo faz com que a empresa aprenda cada vez mais com seus próprios erros e acertos, além de aprender também com os erros dos concorrentes.

Uma comunicação adequada é também fundamental para que as mensagens a serem transmitidas dentro da organização fluam de maneira contínua e correta, minimizando os ruídos e conseqüentemente os conflitos internos decorrentes de uma má comunicação.

2.3 CONFLITOS

Quando a comunicação não flui numa organização, o processo decisório e seu clima ficam afetados, o que prejudica o desempenho da mesma. Tavares (2000), diz que nessas circunstâncias, é comum o estabelecimento de uma rede informal de comunicação e que assume nomes do tipo rádio peão e rádio corredor.

Esse tipo de comunicação é sem dúvida muito perigoso, pois como não possui uma estrutura adequada pode haver ruídos na mesma, que faz com que a mensagem acabe sendo distorcida ao longo do trajeto que ela percorre, dessa forma podem acabar surgindo os boatos.

Uma parte significativa dos conflitos organizacionais decorre da maneira como as pessoas se vêem e vêem a organização e como suas áreas interagem. Tavares (2000), afirma que a partir do momento em que os funcionários vêem a empresa como uma porção de setores fragmentados, com características e objetivos diferentes, os conflitos tornam-se inevitáveis.

Isso ocorre porque as diferentes áreas das empresas possuem características próprias e para seu funcionamento necessitam de funcionários com diferentes habilidades. Esses, por sua vez, nem sempre possuem a capacidade de visualizar a empresa como um todo, buscando maior sinergia entre as áreas a fim de agregar valor a toda a organização.

Tavares (2000), menciona ainda alguns fatores que podem estar diretamente relacionados com os conflitos nas organizações, que são: rivalidades, incompreensões, diferenças de habilidades, características de personalidade e características da cultura organizacional.

Todos esses fatores geralmente existem em toda as organizações, alguns em maior, outros em menor grau. O fato é que a manifestação desses conflitos interfere negativamente no desempenho da organização, fazendo muitas vezes, com que as diferentes áreas da empresa distanciem-se entre si, prejudicando a comunicação entre as partes e conseqüentemente o desempenho de suas tarefas, muitas vezes até abalando a estrutura organizacional.

2.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura organizacional demonstra como a empresa é realmente, podendo, através de seu estudo, compreensão e adaptação, ajudá-la a alcançar suas metas. Segundo Daft (1999, p.133), a estrutura de uma organização “engloba aspectos como o número de departamentos da organização, a esfera de controle e até que ponto a organização é formalizada ou centralizada”.

A estrutura de uma organização inclui o projeto de sistemas para garantir comunicações eficazes e uma maior integração entre os departamentos. Para Stoner (1999, p.230), a estrutura “refere-se ao modo como as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas”.

Daft (1999, p.133), diz que “a estrutura de uma organização identifica o agrupamento de pessoas em departamentos e de departamentos na composição da organização”. Ela é construída com base em seus objetivos, tecnologias, no ambiente e nas dimensões da mesma.

Dessa forma, vê-se que a estrutura organizacional de uma organização molda o fluxo de informações da mesma exercendo portanto, grande influência no desempenho da organização. A organização é tanto mais eficiente quanto mais simples e “direta” for, ou seja, quanto menos tiver que modificar o ritmo e a direção de cada uma das atividades para que resultem no desempenho da empresa toda. Portanto o maior número possível de administradores deve atuar como homens de negocio e não como burocratas, devem ser avaliados e postos à prova de acordo com os resultados que obtém e não conforme padrões que considerem sua perícia administrativa ou competência profissional.

Segundo Drucker (1981, p. 184) “o grande instrumento para se descobrir qual a estrutura necessária é análise das decisões”. Ou seja, quais são as decisões imprescindíveis para se obter o desempenho necessário à consecução dos objetivos? Que tipo de decisões são estas e em que nível devem ser tomadas? Através dessas informações pode-se traçar o perfil ideal da estrutura da organização e obter um eficiente fluxo de informações.

A estrutura de uma empresa normalmente reflete a estratégia organizacional da mesma. Ao formular uma estratégia na qual a empresa planeja conseguir uma vantagem competitiva, ela tende a mudar sua estrutura a um modo que facilite o processo das transações e da comunicação entre as diferentes partes envolvidas no processo.

Daft (1999, p.133), classifica os tipos de estruturas organizacionais em “estruturas funcionais, divisionais, geográficas, híbridas ou matriciais”.

2.4.1 Estrutura funcional

Uma Estrutura Funcional é caracterizada pelas atividades, que são reunidas por função comum do nível mais baixo até o topo da organização.

2.4.2 Estrutura divisional

A Estrutura Divisional, por sua vez, é organizada segundo os produtos individuais, grupos de produtos, serviços e grandes projetos ou programas. Nesse tipo de estrutura pode existir, por exemplo, para cada divisão dos produtos da empresa, um setor de Marketing, Finanças, Pesquisa e Desenvolvimento e assim por diante.

2.4.3 Estrutura geográfica

Uma Estrutura Geográfica caracteriza-se pelo fato de que cada unidade geográfica da organização inclui todas as funções necessárias para produzir e comercializar produtos ou serviços naquela localidade.

2.4.4 Estrutura híbrida

Uma estrutura pode ser considerada híbrida em organizações multifocalizadas, onde dois tipos de estrutura são priorizados simultaneamente.

2.4.5 Estrutura matricial

A última estrutura caracterizada por Daft (1999, p.148) é a estrutura Matricial, cuja “característica principal é a implementação simultânea das divisões de produto e das estruturas funcionais (horizontais e verticais)”.

Além da estrutura organizacional, que determina o fluxo das informações, outro fator que influencia a comunicação em uma empresa é sua cultura.

2.5 CULTURA ORGANIZACIONAL

O interesse pelo estudo da cultura organizacional aumentou a partir das décadas de 70 e 80, e cada vez mais se encontra autores que defendem o conhecimento da cultura organizacional como questão estratégica dentro de uma empresa. Dessa forma, a noção de cultura representa um meio estratégico para tentar obter dos trabalhadores uma maior identificação e adesão aos objetivos da empresa.

Schein (apud LANER, 2004) conceitua cultura organizacional como sendo:

um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e de integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. (SCHEIN apud LANER, 2004, p.318)

Cultura não é, como infelizmente muitos ainda insistem em defender, o resultado exclusivo da estrutura formal da organização. Diante disso, Torquato (1998, p. 169), afirma

que “a rede informal aferida, sobretudo, pelas expressões de espontaneidade, descontração e laços informais, é a outra ponta do sistema cultural”.

Pettigrew (apud LANER, 2004, p.318) conceitua cultura como sendo:

um conjunto complexo de valores, crenças e pressupostos que definem modos pelos quais uma empresa conduz seus negócios. Tal núcleo de crenças e pressupostos básicos são, naturalmente, manifestados nas estruturas, sistemas, simbólicos, mitos e padrões de recompensas dentro da organização. (PETTIGREW apud LANER, 2004, p.318)

Um estudo de cultura permite compreender as relações de poder, as regras não escritas, o que é tido como verdade na organização. Torna clara uma série de comportamentos aparentemente ininteligíveis⁴, permitindo um planejamento de atuação coerente com a realidade da organização.

Freitas (apud LANER, 2004, p.320) considera a cultura organizacional como “um mecanismo de controle, que quer homogeneizar maneiras de pensar e viver a organização, introduzindo uma imagem positiva dela, escamoteando as diferenças e conflitos inerentes a um sistema antagônico e anulando a reflexão.”

Motta e Caldas (1997), ressaltam que a melhor maneira de se conscientizar as pessoas quanto a uma cultura voltada para a qualidade, seria a adoção de meios de comunicação diversos, que permitam a disseminação de todas estas informações sem que haja perdas das mesmas.

Senge (2000), comenta que o treinamento é uma maneira muito eficaz de se transmitir os valores organizacionais, sendo que este é um processo, que deve ser iniciado pela alta administração, o sentido deste é de forma *top-down*, porém, se dá de maneira participativa e não imposta, para que consigam de maneira mais rápida e fácil a necessidade da mudança e a assimilação de novas culturas.

⁴ Incompreensível, de difícil compreensão, obscuro, misterioso.

Torquato (1998), divide os principais fatores que influenciam o fortalecimento da cultura organizacional em quatro: aspecto histórico, natureza técnica da empresa, modelo de gestão da organização e osmose geográfica.

2.5.1 Aspecto histórico

O aspecto histórico diz respeito às experiências anteriores vivenciadas pela empresa. Quando uma empresa existe durante um longo período em uma localidade, seus valores acabam influenciando a comunidade que, de certa forma, é parte integrante da empresa. Empresas duradouras geralmente acabam mantendo alguns funcionários durante longos períodos, o que faz com que os novos funcionários que chegam à empresa, de certa forma se adaptem àquele modelo já existente.

2.5.2 Natureza técnica

Esse segundo reforçador da cultura refere-se à natureza técnica da empresa, está diretamente relacionada a sua atividade principal, seu ramo de negócio. Torquato (1998), comenta que os empregados tendem a adotar atitudes específicas e diferenciadas, por influência das atividades que exercem. Dessa forma, uma empresa de construção civil tende a criar uma cultura diferente de uma empresa de consultoria em planejamento estratégico por exemplo, cada qual se adequando ao seu ramo de negócios.

2.5.3 Modelo de Gestão da Organização

O terceiro importante reforçador da cultura é o modelo de gestão da organização. Há organizações que por possuírem uma gestão familiar podem acabar favorecendo certos membros da empresa, instaurando paternalismos. Da mesma forma que em alguns órgãos públicos muitas vezes há funcionários que são privilegiados por possuírem influência político-partidária. Esse modelo de gestão existente nas organizações exerce forte influência em sua cultura, pois os funcionários acabam acostumando-se com essas atitudes até o momento em que elas tornam-se tão rotineiras e estão tão presentes na empresa a ponto de serem consideradas “normais” perante os funcionários.

2.5.4 Osmose geográfica

O quarto reforçador de cultura descrito por Torquato (1998), é a osmose geográfica que, segundo o autor, se caracteriza por uma interpenetração de culturas, por conta da proximidade das empresas. Dessa forma a cultura da empresa é fortemente influenciada pela cultura da sociedade local e muitas vezes acaba se moldando a ela.

Percebe-se que são muitos os elementos que influenciam a cultura de uma organização e é essencial para os gestores conhecerem esses elementos a fim de que entendam e conheçam a cultura da empresa a fundo, acompanhando sempre seu crescimento organizacional.

Bueno (2003), diz que a partir do momento que o crescimento organizacional está atrelado à satisfação das pessoas no ambiente de trabalho, a criação de meios de comunicação começa a ser pensada de melhor forma. Neste contexto, verifica-se que os administradores têm a necessidade de conhecer os fatores que motivam e influenciam as pessoas, a fim de

despertar o interesse destas pelo trabalho, não por obrigação para sobrevivência, mas por prazer, com envolvimento, determinação e comprometimento.

2.6 MOTIVAÇÃO

Uma empresa, muito mais que composta por máquinas e equipamentos, é composta por pessoas, e são essas pessoas as responsáveis pelo seu sucesso ou fracasso. Suas diferentes culturas, personalidades e experiências de vida vem a enriquecer a organização no seu contexto cultural. Muitas das vezes elas discordam entre si e essa divergência de idéias, esse conflito de opiniões é necessário na organização para que não se tenha uma visão unilateral a respeito dos problemas e dificuldades que ela venha a enfrentar no decorrer de sua vida.

Muitas teorias existem sobre o comportamento humano e sua importância nas organizações e cada vez mais as empresas estão se conscientizando disso e passando a investir em seu capital humano. O incentivo a captação de novas idéias, a quebra de paradigmas e o compartilhamento de informações têm sido a grande razão de sucesso de inúmeras empresas. A Motivação abrange uma grande variedade de aspectos comportamentais. A partir disto, pode-se afirmar que os administradores enfrentam um problema interessante: fazer diferentes tipos de pessoas executarem diversas tarefas e contribuir eficientemente para o sucesso organizacional.

Em vista disto, faz-se necessário direcionar o estudo da Comunicação Empresarial no tema da Motivação no Trabalho, a fim de que se aprenda a conhecer as condições motivacionais, compreender as necessidades, crenças e expectativas dos trabalhadores em relação a suas funções.

Muito já se escreveu sobre motivação. No entanto, definir e conceituar motivação são tarefas difíceis. A respeito desta dificuldade, Bergamini (1990) explica:

Da mesma forma que alguns pretendiam aprender como fazer para motivar pessoas, outros afirmavam que ninguém jamais conseguiria motivar quem quer que fosse. Essas posições explicam conceitos antagônicos e contraditórios a respeito de um mesmo assunto. (BERGAMINI, 1990, p. 24)

Usualmente define-se motivação como: necessidades, estímulos, impulsos, metas, objetivos, aspirações. Tecnicamente, motivação vem do latim *movere*, que significa mover. Disto, afirma Gary e Berelson (apud LOPES, 1980, p.3) “um motivo é um estado interno que dá energia, torna ativo ou move (daí motivação) e que dirige ou canaliza o comportamento em direção a objetivos.”

Reafirmado por Massie e Douglas (apud LOPES, 1980, p.10) “a motivação traduz a idéia de movimento, ou seja, a causa que move uma pessoa a comportar-se desta ou daquela maneira. O administrador torna-se mais eficaz à medida que é capaz de compreender as razões determinantes do comportamento.”

Gooch e McDowell (apud BERGAMINI, 1990, p. 38) afirma que “A motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa e que pode estar ligada a um desejo.”

Leboyer (apud BERGAMINI, 1990) diz que:

essencialmente se trata de um processo que implica a vontade de efetuar um trabalho ou de atingir um objetivo, o que cobre três aspectos: fazer um esforço, manter esse esforço até que o objetivo seja atingido e consagrar a ele a necessária energia. (LEBOYER apud BERGAMINI, 1990, p. 38)

A motivação é energia necessária a ser aplicada em uma pessoa ou equipe de profissionais, para que realizem determinadas tarefas com comprometimento, entusiasmo, garra e vontade de conquista.

Abraham Maslow (apud CHIAVENATO, 2000) propõe uma classificação mais complexa e conhecida, baseada em alguns conceitos principais. Dentre eles, o autor defende

que as necessidades satisfeitas não são fatores motivadores e que apenas as necessidades não satisfeitas é que influenciam o comportamento.

A pessoa nasce com um certo número de necessidades, que são inatas ou hereditárias, que são as responsáveis exclusivas pela motivação do seu comportamento nos primeiros anos de vida que são, segundo o autor, as necessidades fisiológicas.

A partir de uma certa idade estas necessidades inatas começam a transformar-se, pela influência da maturação, e do meio social através da aprendizagem, em padrões mais elaborados de necessidades. Inicialmente são acrescentadas as necessidades de segurança. Estas duas primeiras necessidades, voltadas para a conservação pessoal, são chamadas primárias.

A medida em que o indivíduo consegue um relativo controle da satisfação das necessidades primárias surgem as necessidades secundárias, derivadas daquelas e também organizadas em níveis ou camadas, sendo que existem primeiro as necessidades sociais, depois as de estima, e por último as de auto-realização.

O comportamento do indivíduo é influenciado por um grande número de necessidades concomitantes, sendo que as mais elevadas tem um certo predomínio em sua capacidade de ativação sobre as mais baixas.

A medida em que sobe o nível de necessidades, segundo o autor, três propriedades se modificam: a premência, ou urgência para a satisfação, o ciclo, ou o tempo que decorre entre o seu aparecimento e a sua satisfação, e a força, ou a capacidade de motivar o comportamento. Assim, quanto mais baixo for o nível da necessidade, maior a sua premência e menor o seu ciclo, enquanto sua força será resultante do cumprimento de seu ciclo.

Disto, tem-se como exemplo de necessidades:

- a) fisiológicas: água, ar, comida, repouso, abrigo;
- b) de segurança: proteção contra o perigo ou privação;

- c) sociais: amizade, inclusão em grupos;
- d) de estima: reputação, reconhecimento, respeito, auto-respeito, amor;
- e) de auto-realização: efetivação do potencial, utilização do talento, sentimento de realização.

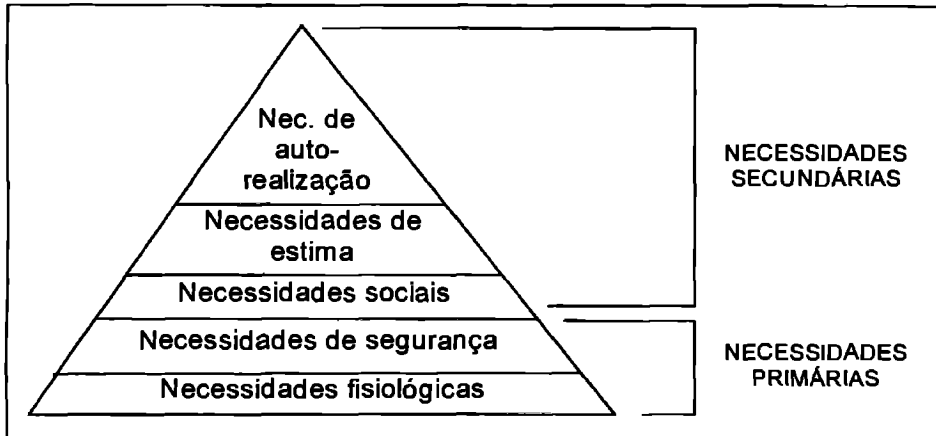


Figura nº 3: A hierarquia das necessidade humanas.

Fonte: (MASLOW apud CHIAVENATO, 2000, p. 103)

O relacionamento entre as necessidades não é simples nem linear, pois, se as necessidades mais altas tem predominância sobre as mais baixas, estas últimas podem prevalecer se não for satisfeita por um período longo de tempo. O relacionamento é representado através da figura nº 4.

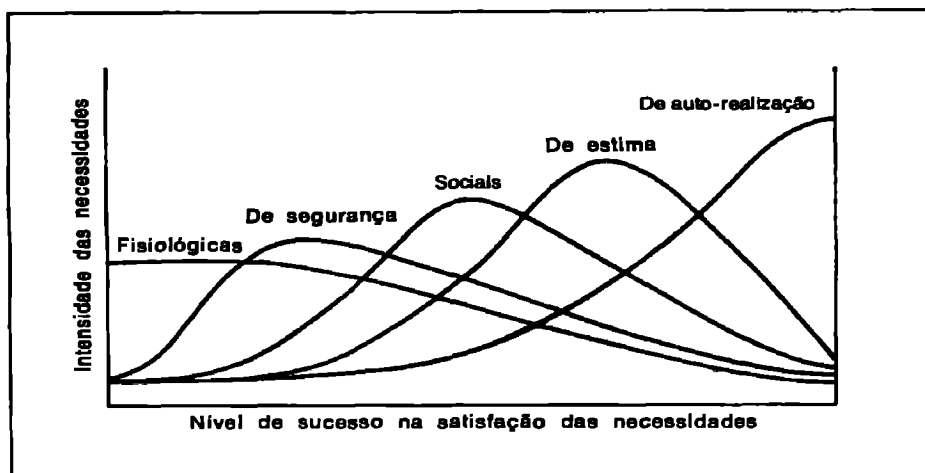


Figura nº 4: A atuação simultânea das necessidades

Fonte: (KRECH, 1962, p. 77)

Nesse sentido, funcionários motivados estarão mais unidos, desempenharão melhor suas tarefas, interagindo entre si de forma melhor e comunicando-se de forma adequada, utilizando-se das ferramentas certas de comunicação.

2.7 ANÁLISE DO AMBIENTE

Como já foi descrito aqui, é de fundamental importância para uma organização utilizar a comunicação como ferramenta determinante para o desenvolvimento de seu planejamento estratégico. Mintzberg (2000) cita a análise SWOT (*Strenghts, Weaknesses, Opportunities e Threats*) como uma das mais importantes ferramentas para o desenvolvimento das estratégias empresariais defendidas em inúmeras escolas do pensamento estratégico, que tem como base a análise do ambiente interno e externo a organização.

2.7.1 Ambiente interno

Segundo Megginson (1998, p 76), o ambiente de tarefas, ou ambiente interno de uma organização “se refere aos elementos, que interagem diretamente com a organização” que são, de acordo com o autor, os fornecedores e concorrentes.

2.7.1.1 Fornecedores

Nickels (1999, p. 47) diz que “os fornecedores, intermediários e bancos são parceiros fundamentais cuja cooperação pode dar a você uma vantagem colaborativa, um diferencial obtido com os fortes relacionamentos com os parceiros”.

Para Paladini (1997, p. 49) “o planejamento das relações entre a empresa e seus fornecedores envolve uma base de interação que se guia por características básicas” que de acordo com o autor são:

- a) Confiança mútua: deseja-se considerar o fornecedor como uma extensão natural de nosso processo produtivo; é desejável, assim, que se deposite, nele, a mesma confiança atribuída a um setor da própria empresa;
- b) Respeito mútuo: o fornecedor tem identidade própria; bem como seus próprios métodos de trabalho e suas estratégias de atuação no mercado. Ao selecioná-lo, a empresa está aceitando essas características. Espera-se que também ele considere as necessidades e conveniências da empresa e a atenda de acordo com elas;
- c) Esforços para evitar atritos: os objetivos da empresa devem ser os mesmos de seus fornecedores – que, afinal, contribuem de forma decisiva para seu pleno alcance. Não há por que, assim, desenvolver divergências entre duas partes de um conjunto que avançam na mesma direção.

2.7.1.2 Concorrentes

“A relação dos concorrentes com a organização, ao contrário da dos outros elementos, é mais indireta do que direta, e envolve um comportamento mais agressivo e antagônico” (MEGGINSON, 1998, p. 77).

2.7.2 Ambiente externo

O ambiente externo, ou Macroambiente consiste de fatores que afetam a organização como um todo. Megginson (1998, p.71) classifica esses fatores em: político/legais, econômicos, sociais, tecnológicos e internacionais.

2.7.2.1 Fatores Político Legais

Esses fatores se referem principalmente às atividades do governo local, estadual e federal. De acordo com a legislação brasileira, a Brasil Telecom Participações S.A. e a Brasil Telecom S.A., enquanto companhias abertas com ações negociadas em bolsa de valores, devem reportar trimestralmente suas demonstrações financeiras, considerando os princípios contábeis vigentes no Brasil. Esse é um fator macro, e a empresa precisou se adaptar a ele.

2.7.2.2 Fatores Econômicos

Nesses fatores podemos enquadrar, dentre outros, a taxa de juros e a inflação, que têm relação direta com as vendas de produtos ou serviços prestados por uma empresa. Megginson (1998, p.72) diz que “os fatores econômicos afetam todas as organizações”. Uma economia de baixo crescimento significa menos renda disponível e maior desemprego, o que, por sua vez, acarreta em menor quantidade de vendas. A Brasil Telecom, assim como a maioria das empresas que possuem algum planejamento, tenta adaptar suas tarifas e serviços a realidade brasileira, ciente das dificuldades políticas e econômicas que o país vem enfrentando.

2.7.2.3 Fatores Sociais

Segundo Megginson (1998, p.72), alguns destes fatores são: tamanho da população, densidade, idade e sexo. Assim como nos outros fatores macroeconômicos, os fatores sociais precisam ser analisados com bastante cautela, uma vez que ele nos mostra o perfil da sociedade em que a empresa atua ou pretende atuar. Através dessa análise, a empresa poderá tomar decisões e fazer planejamentos mais eficazes e que condizem com a realidade do ambiente.

2.7.2.4 Fatores Tecnológicos

De acordo com Megginson (1998, p.73), diz que esses fatores “são os meios pelos quais as organizações transformam os insumos (input) em produto final (output), que podem variar de equipamentos ou materiais simples e baratos até mecanismos sofisticados, caros e complexos, usando computadores, automação e robôs”.

Porter (1992, p. 153) afirma que “a transformação tecnológica não é, por si só, importante, mas é importante se afetar a vantagem competitiva e a estrutura industrial”. Ou seja, não basta investir em tecnologia se não soubermos tirar proveito disso.

Nickels (1999, p. 53) diz que “a inovação tecnológica mudou a forma através da qual as empresas concebem, produzem e comercializam bens e serviços”. Para tudo numa empresa deve-se planejar, e o planejamento para maximizar os recursos desta é que criará a vantagem competitiva que ela tanto almeja. Porter (1989, p. 153) demonstra isso quando diz que “Nem toda transformação tecnológica é estrategicamente benéfica, ela pode piorar a posição competitiva de uma empresa e a atratividade da indústria”.

2.7.3 Fatores Internacionais

Dentro desses fatores existem influência dos acontecimentos econômicos, políticos e sociais mundiais. Isso porque no mundo globalizado o qual se vive, acontecimentos desta espécie possuem em geral grande relevância, influenciando as economias de outros países do mundo e, conseqüentemente, suas respectivas empresas.

3 METODOLOGIA

A definição da metodologia aplicada é relevante para que se possa desenvolver um trabalho de pesquisa. Na busca de atingir objetivos geral e específicos propostos deve-se escolher as diversas modalidades de metodologias que melhor se aplique a pesquisa de interesse.

O planejamento da pesquisa começa com o estabelecimento das formas de elaboração do trabalho. Esta elaboração nada mais é do que escolher os métodos adequados para a coleta, tabulação, formatação, análise, apresentação e arquivamento de dados, buscando o mais preciso apontamento dos resultados.

De acordo com Mattar (1999), a pesquisa é caracterizada como Descritiva, pois, não ocorre o controle das variáveis independentes, dependentes e estranhas a priori, ela as avalia a medida em que vão sendo observadas no estudo e conseqüentemente são relatadas no projeto de pesquisa. Nessa etapa é analisada toda a variável determinada com o auxílio do levantamento bibliográfico, é a etapa em que é retratada a maneira em que ocorre o fenômeno e que segundo Koche (1997), pode ou não ser explicado pelo pesquisador o fenômeno, ficando ao critério do mesmo.

Embora a pesquisa seja do tipo descritiva, existe também um caráter exploratório na mesma, já que existe uma etapa em que se explora o assunto para se conhecer mais sobre o mesmo. Na parte exploratória, foi realizado inicialmente um levantamento bibliográfico que segundo Mattar (1999), é a etapa da pesquisa em que se procura todo e qualquer material escrito sobre o assunto, buscando a fundamentação teórica necessária para o desenvolvimento da pesquisa e para as conclusões do autor que efetuará a mesma.

Lakatos (1990), corrobora com esse pensamento quando define a pesquisa exploratória como sendo o levantamento de toda a bibliografia já publicada, em forma de

livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo aquilo que foi escrito sobre determinado assunto.

Ruiz (1996), argumenta que o objetivo da pesquisa exploratória consiste numa caracterização inicial do problema, de sua classificação e de sua correta definição.

Minayo (2003), diz que:

A fase exploratória da pesquisa termina quando o pesquisador definiu seu objeto de pesquisa, construiu o marco teórico conceitual a ser empregado, definiu os instrumentos de coleta de dados, escolheu o espaço e o grupo de pesquisa, definiu a amostragem e estabeleceu estratégias para entrar no campo. (MINAYO, 2003, p.27)

Com relação ao ambiente de pesquisa, optou-se por trabalhar com o estudo de caso, que segundo Mattar (1999), o mesmo procura verificar em uma organização o grau em que a teoria se relaciona com a prática, aproximando-as ao máximo, determinando o que é aplicável e o que deve ser mudado para se adequar à realidade de uma determinada organização.

Para Lakatos (1990, p.43), o estudo de caso pertence ao processo de documentação direta, pois ele define este processo como “levantamento de dados no próprio local onde os fenômenos ocorrem”.

Optou-se ainda, por utilizar o levantamento documental como fonte de dados para pesquisa e basicamente os documentos utilizados foram todos aqueles que retratam o ambiente da organização objeto de estudo com a comunicação, estando entre os documentos utilizados, revistas publicadas pela organização, documentos formais, contratos, folhetos explicativos, periódicos publicados pela organização, jornais, livros, intranet e internet.

De acordo com Minayo (2003), a técnica de observação participante se realiza através do contato direto do pesquisador com o fenômeno observado para obter informações sobre a realidade dos atores sociais em seus próprios contextos. Dessa forma, foi também utilizada a observação participante como instrumento de coleta de informações, verificando-se

o comportamento dos funcionários envolvidos nos processos e nas atividades das áreas da empresa as quais são o foco da pesquisa, Cobrança e Comercial.

O presente trabalho apresenta como principal limitação a impossibilidade de ter sido baseado em questionários estruturados, uma vez que encontrou-se forte resistência por parte dos membros integrantes da empresa em respondê-los. Isso fez com que a pesquisa não fosse tão aprofundada como poderia ter sido caso os questionários tivessem sido utilizados, o que facilitaria inclusive a mensuração dos fatores determinantes nos problemas de comunicação que estão presentes na Coordenação de Cobrança da empresa em estudo. Dessa forma utilizou-se entrevistas informais com os cinco Gerentes da Área Comercial da empresa bem como com o Coordenador de Cobrança, através de questionários não estruturados, além da observação pessoal e participante como fonte da coleta de dados.

4 BRASIL TELECOM S.A

4.1 HISTÓRICO

O mercado nacional das telecomunicações iniciou sua abertura através de emenda constitucional, em agosto de 1995, com a quebra do monopólio que havia até então.

Em um ambiente fortemente competitivo, no ano de 1997, mais precisamente em julho, a Lei Geral das Telecomunicações estabelece mecanismos de universalização dos serviços de telecomunicações, com o intuito de controlar a abertura de mercado.

A quebra do monopólio de telecomunicações em escala internacional influenciou bastante o mercado brasileiro. A mudança começou pela divisão do país em áreas de atuação. A Agência Nacional de Telecomunicações – Anatel – formada para regular o setor, elaborou o Plano Geral de Outorgas (PGO) em abril de 1998. Com isso, o território brasileiro ficou dividido em quatro regiões:

- a) Região I: Norte, Nordeste e Sudeste;
- b) Região II: Centro-Oeste e Sul;
- c) Região III: São Paulo;
- d) Região IV: todo o Brasil.

O setor foi dividido em 12 holdings para o leilão do sistema Telebrás, em julho de 1998: três de telefonia fixa local e de longa distância com atuação regional; uma de telefonia fixa de longa distância nacional e internacional; e oito de telefonia móvel.

4.2 ÁREA DE ATUAÇÃO

Segundo esse modelo, a área de atuação da Brasil Telecom é a Região II, que abrange o Distrito Federal e os estados do Acre, Rondônia, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Tocantins, Goiás, Santa Catarina, Paraná e Rio Grande do Sul.

A área de concessão da Brasil Telecom corresponde a 33% do território nacional com 2.859,4 mil km². A empresa presta serviços à cerca de 39 milhões de habitantes, que representam 23% da população e respondem por 25% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro.

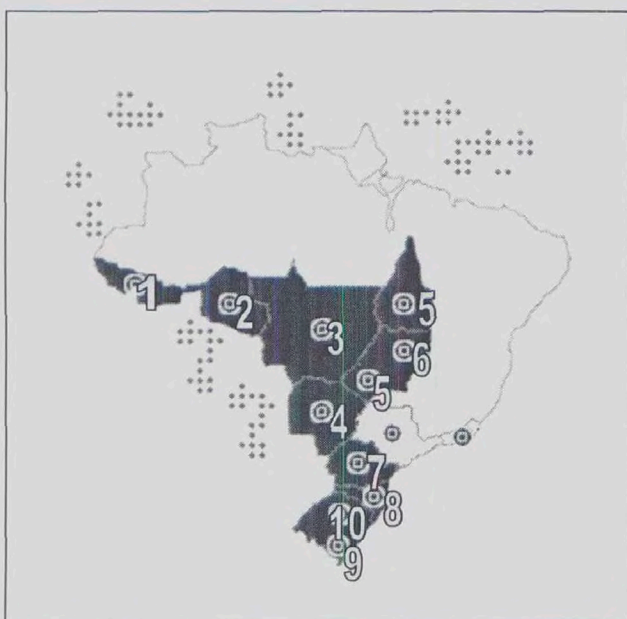


Figura nº 5: Mapa da área de atuação da Brasil Telecom S.A.

Fonte: Intranet da Brasil Telecom – intranet.brasiltelecom.com.br

Estado	Filial
1. Acre	Filial Acre
2. Rondônia	Filial Rondônia
3. Mato Grosso	Filial Mato Grosso
4. Mato Grosso do Sul	Filial Mato Grosso do Sul
5. Tocantins e Goiás	Filial Goiás
6. Distrito Federal	Filial Brasília
7. Paraná	Filial Paraná
8. Santa Catarina	Filial Santa Catarina
9. Rio Grande do Sul	CTMR (Pelotas, Arroio dos Padres, Capão do Leão, Morro Redondo e Turucu)
10. Rio Grande do Sul	CRT (demais cidades no estado)

Tabela Nº 1: Área De Atuação da Brasil Telecom S.A.

Fonte: Intranet da Brasil Telecom – intranet.brasiltelecom.com.br

4.3 O SETOR

Define-se setor como sendo a área de concessão de uma determinada operadora. A seguir, na tabela e há a relação de todos os setores que fazem parte da região em que a empresa atua, a Região II. Por Região, entende-se o somatório das áreas de concessão das operadoras controladas por uma mesma holding. Neste sentido, a região da Brasil Telecom é composta por 10 setores, já incluindo a filial Rio Grande do Sul, localizados principalmente nas regiões centro-oeste e sul do Brasil.

REGIÃO BRASIL TELECOM	
FILIAL	SETOR
Santa Catarina	18
Paraná	19
Mato Grosso do Sul	21
Mato Grosso	23
Goiás	24
Distrito Federal	26
Rondônia	27
Acre	28
Rio Grande do Sul	29/30 ⁵

Tabela 2: Os Setores De Atuação Da Brasil Telecom S.A.

Fonte: Intranet da Brasil Telecom – intranet.brasiltelecom.com.Br

4.3.1 O Órgão Regulador do Setor e sua Função

O órgão regulador do setor é a Agência Nacional de Telecomunicações - Anatel - que foi criada pela Lei Geral de Telecomunicações - LGT nº 9.472, de 16 de julho de 1997, tendo como principais atribuições implementar a política nacional de telecomunicações, expedir normas quanto à outorga, prestação e fruição dos serviços de telecomunicações no regime público, celebrar e gerenciar contratos de concessão, fiscalizar a prestação do serviço no regime público, aplicando sanções e realizando intervenções.

4.4 OS SERVIÇOS PRESTADOS

Produto é um bem (tangível) ou serviço (intangível) que visa satisfazer as necessidades e desejos de públicos distintos. Kotler (1980), classifica os produtos em: tangível, ampliado e genérico.

⁵ Setor 30 refere-se à cidade de Pelotas, atendida pela operadora CTMR, que foi incorporada à filial Rio Grande do Sul

A Brasil Telecom S.A. possui um amplo portfólio de serviços que viabilizam a transmissão de dados com velocidade e segurança, o que foi possibilitado pela finalização de sua Supervia Digital (backbone). Entre eles, podemos destacar: ADSL – *Assymmetric Digital Subscriber Line* ou Linha Digital de Assinante Assimétrica – Frame-Relay, SLDD – Serviço de Linha de Dados Digital – e IP – Internet Protocol. A Brasil Telecom, desde outubro de 2001, passou a oferecer também serviços de acesso a internet através do portal BrTurbo.com.

Além desses, a Brasil Telecom presta os seguintes serviços:

4.4.1 Telefonia local

A telefonia local compreende os seguintes serviços:

- a) Habilitação: tarifa cobrada do assinante, no início da prestação do serviço, que lhe possibilita a utilização do STFC (Sistema de Telefonia Fixa Comutada);
- b) Assinatura: tarifa paga mensalmente pelo assinante, dando-lhe direito à utilização contínua do STFC. A assinatura garante ao assinante uma franquia de 100 pulsos mensais, não cumulativos, sendo ele residencial e de 90 pulsos, caso ele seja não residencial e tronco;
- c) Mudança de endereço: tarifa cobrada do assinante quando este muda o endereço de instalação de seu terminal, após sua ativação, dentro de uma mesma localidade;
- d) Serviço Medido (pulsos): quando o assinante residencial, por exemplo, ultrapassa a franquia de pulsos a que tem direito no mês, a cada chamada estabelecida lhe é tarifado um pulso e a cada 240 segundos adicionais de utilização do STFC lhe é tarifado mais um pulso.

4.4.2 Telefonia pública

Por telefonia pública entende-se as ligações telefônicas realizadas através de telefones públicos com a utilização de crédito de cartão indutivo. Nas chamadas locais para telefone fixo, cada crédito permite 2 minutos de conversação. Em outro tipo de chamada (DDD⁶/DDI⁷/celular), o tempo de recolhimento do crédito local varia em função do valor da respectiva chamada.

4.4.3 Telefonia interurbana

A telefonia interurbana, conhecida também como chamada longa distância, é o serviço de chamadas telefônicas tarifadas na origem entre terminais fixos ou fixo-móvel situados em áreas locais distintas. A chamada pode ser intra-setorial (entre localidades de um mesmo estado) ou inter-setorial (entre estados de uma mesma região, também conhecida como intra-regional). A tarifa considera o tempo de duração, dia e horário de realização e distância entre as localidades.

4.5 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

O ano 2000 foi marcado por grandes transformações para a Brasil Telecom, sendo que a primeira delas foi a fusão de todas as empresas de Telefonia, antes pertencentes ao sistema Telebrás – existentes nos estados apresentados na tabela nº 2 – em uma só. Depois, houve a mudança do nome da empresa operadora, de Tele Centro Sul para Brasil Telecom

⁶ Discagem Direta a Distância

⁷ Discagem Direta Internacional

S.A. Ainda no primeiro semestre, aconteceu a mudança da razão social da empresa holding, de Tele Centro Sul Participações S.A. para Brasil Telecom Participações S.A. Logo em seguida, foi concluída a aquisição da Companhia Riograndense de Telecomunicações - CRT, incorporada em dezembro de 2000 à Brasil Telecom S.A.

Segundo a classificação de Daft (1999), descrita no capítulo 2 (item 2.4), a respeito dos tipos de estruturas organizacionais existentes, pode-se caracterizar a empresa em estudo, Brasil Telecom, como uma organização que possuía uma Estrutura Geográfica e a partir do ano de 2000, com as fusões de todas as empresas em uma só, transformou sua estrutura Geográfica em uma Estrutura Funcional Geográfica (Híbrida), pois enquanto algumas funções são descentralizadas em cada uma das Filiais, algumas funções são centralizadas e posicionam-se em sua Matriz, em Brasília.

Daft (1999, p. 133) afirma que “A estrutura de uma organização reflete-se em seu organograma. Esse diagrama é a representação visível de um conjunto completo de atividades e processos subjacentes de uma organização” A estrutura de uma organização não só indica as subordinações e o número de níveis de hierarquia, mas também a abrangência de controle de gerentes e supervisores.

Para tornar mais clara a explicação sobre a estrutura organizacional da empresa em estudo, Brasil Telecom, será feita uma análise das figuras 6 e 7, onde é apresentado o Organograma da empresa, seguido de uma breve explicação. Devido ao fato da estrutura organizacional da Brasil Telecom ser bastante grande e o enfoque do trabalho ser a Coordenação de Cobrança, será dado um enfoque principal a essa área.

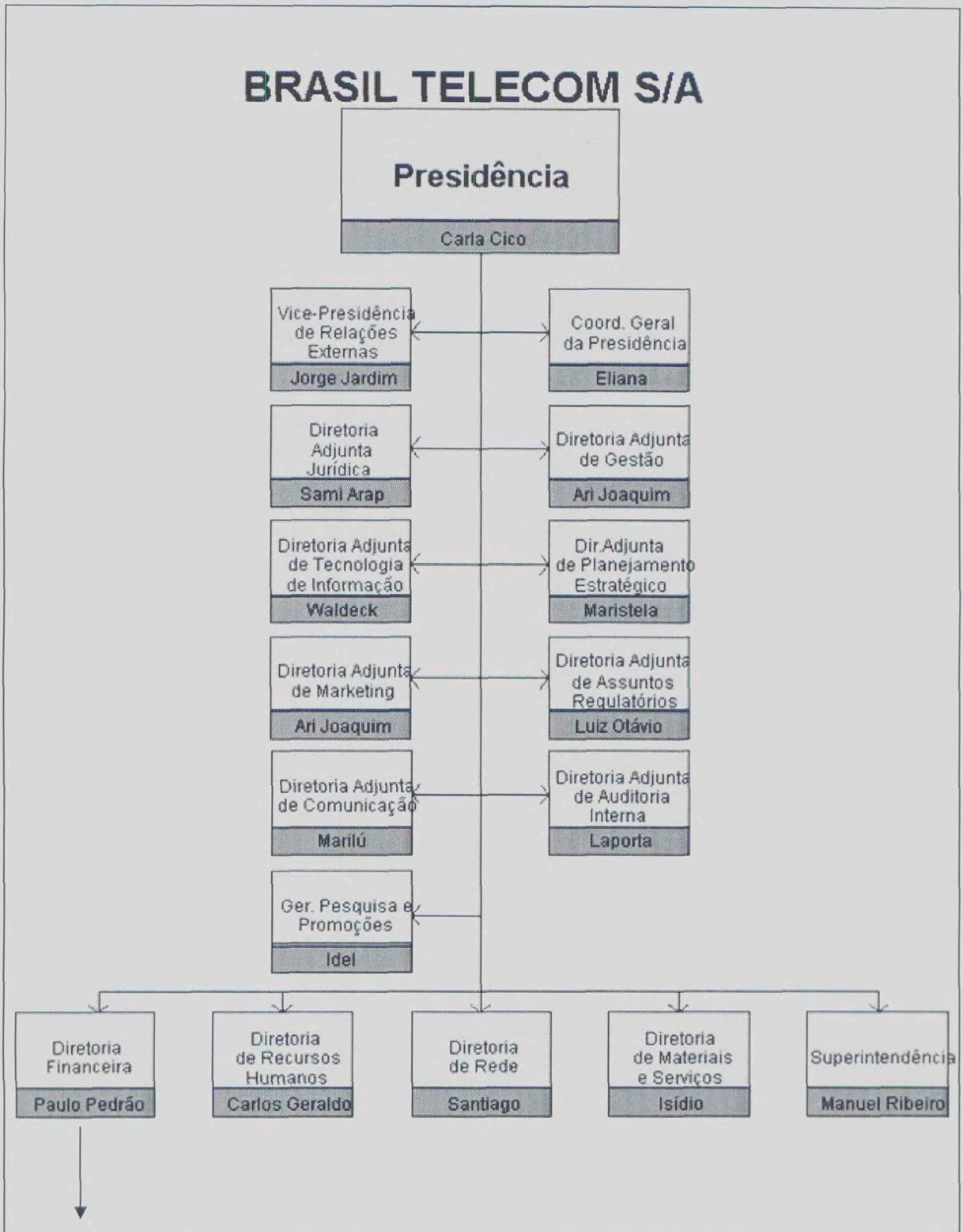


Figura nº 6: Organograma da Brasil Telecom em nível estratégico
 Fonte: Intranet da Brasil Telecom – intranet.brasiltelecom.com.br

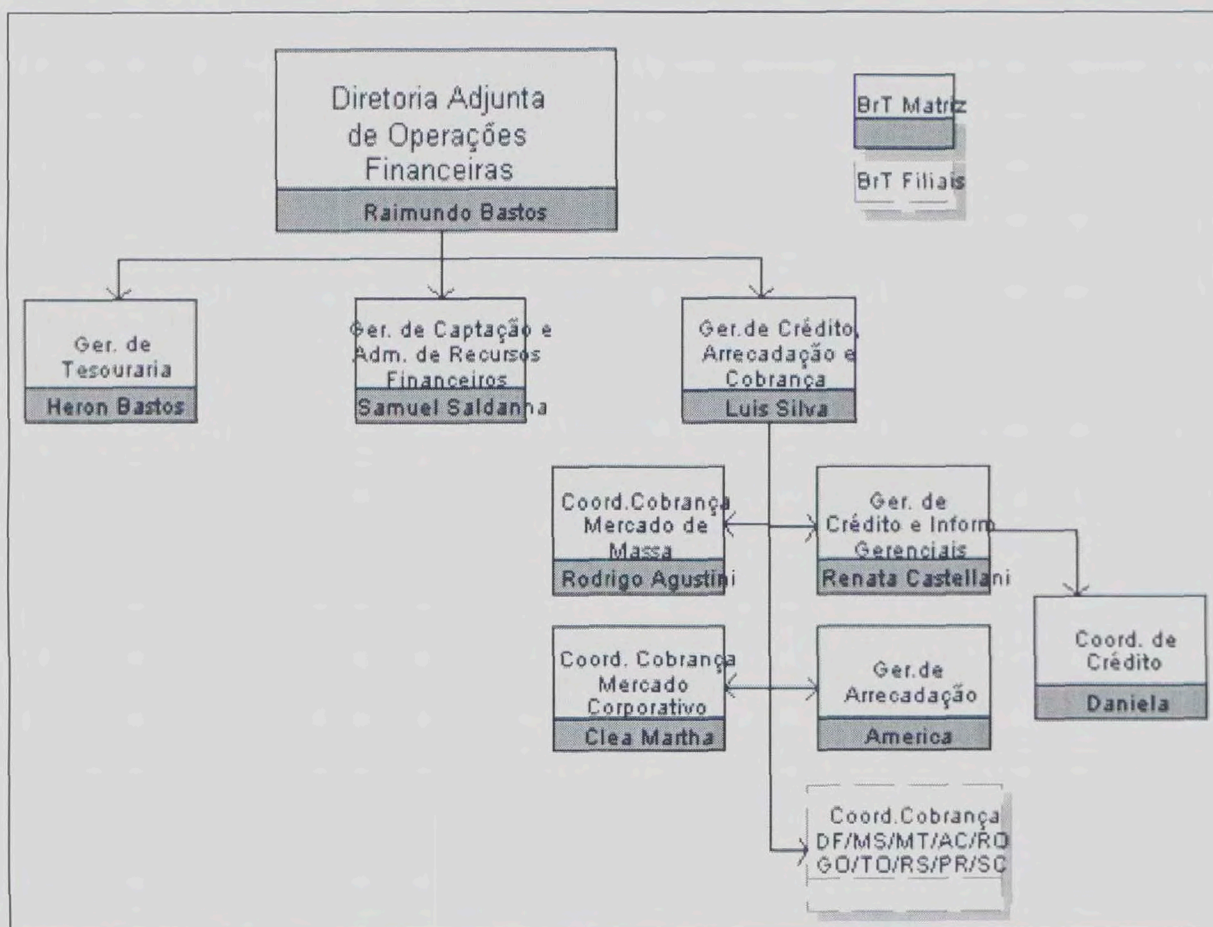


Figura nº 7: Organograma da Brasil Telecom, nível tático da Financeira
 Fonte: Intranet da Brasil Telecom – intranet.brasiltelecom.com.Br

Em um primeiro momento há a Diretoria Financeira situada na Matriz da empresa, em Brasília, que é subdividida em três grandes áreas: Gerência de Tesouraria, Gerência de Captação e Administração de Recursos financeiros e Gerência de Crédito, Arrecadação e Cobrança. É nesta última que está localizada a Coordenação de Cobrança da Filial SC bem como as Coordenações de Cobrança das demais Filiais.

As demais Diretorias da Empresa, de RH, Comercial, Técnica se comportam da mesma maneira, situando-se na Matriz, com suas respectivas Gerências nas Filiais. O Organograma da Filial SC, que neste trabalho não está representado em figura é estruturado de forma que as Gerências (Administrativa, Financeira, Marketing, RH) estão na base da

pirâmide, abaixo da Diretoria da Filial. Essa Diretoria é responsável por coordenar todas as Gerências da Filial. No entanto como há algumas Gerências que possuem uma Diretoria específica na Matriz, como é o caso da Coordenação de Cobrança, a subordinação e a prestação de contas se dá diretamente com elas. Dessa forma, muitos assuntos são tratados diretamente com o Gerente de Cobrança na Matriz, não necessitando passar pelo Diretor Institucional da Filial, o que garante maior agilidade e fluidez no processo de comunicação da empresa.

4.6 CULTURA

Na Brasil Telecom Filial SC ainda hoje existem funcionários que já possuem 20, 25 e até 30 anos de empresa, que trabalham na mesma desde a época em que a empresa era a estatal Telesc (Telecomunicações de Santa Catarina). Esses funcionários fazem parte da história da organização, vivenciaram diversos momentos de transição, inclusive à privatização o que faz com que se crie uma certa relação de respeito e muitas vezes admiração por parte dos funcionários mais novos com os mais antigos.

Embora essa seja uma característica da empresa, isso nem sempre é bom para a mesma. É comum ouvir os funcionários mais antigos reclamando das mudanças ocorridas ao longo do tempo com a empresa. As reclamações vão desde sua remuneração, até os benefícios que eram concedidos na época, dentre os quais destacam-se o plano de saúde, convênios médicos e auxílio escola. Somado a isso, o fato da aversão a mudanças ser muito mais característico nesse grupo de funcionários faz com que haja entraves para melhorias e modificações necessárias ao longo do tempo para adequar a empresa aos seus objetivos. A aversão a mudanças pode ocorrer desde a adoção de novas práticas/ procedimentos

estabelecidos por uma diretoria ou gerência, até mesmo à implantação de novas ferramentas de trabalho, com a aquisição de novos Hardwares e Softwares.

Embora a constante evolução dos Sistemas de Informação (SI) sejam necessárias, sua implementação na empresa é geralmente vista com desconfiança. Isso infelizmente, faz com que a comunicação dentro da empresa e conseqüentemente as ações a serem implementadas aconteçam de forma lenta.

Em alguns momentos também é perceptível a desconfiança por parte dos funcionários mais antigos quando é contratado um profissional jovem. Esse profissional, vindo do mercado de trabalho, de outras empresas, representam uma “ameaça” aos funcionários mais antigos, ou ao menos é assim que muitos desses últimos pensam. Na realidade esse tipo de atitude só evidencia a fragilidade e a falta de confiança de alguns funcionários em suas próprias capacidades, habilidades e competências.

Evidente que esse tipo de atitude não é regra na empresa, não devemos e nem podemos generalizar esse tipo de comportamento, entretanto, quando isso acontece, muitas vezes os funcionários mais antigos procuram reter informações com o objetivo de se sentirem seguros e menos ameaçados já que possuem conhecimentos que o novo funcionário ainda não detém. É esse tipo de comportamento que devemos evitar e banir em toda e qualquer empresa, uma vez que é através do compartilhamento de conhecimentos, da troca de experiências, da transformação do conhecimento tácito em explícito que a empresa evolui.

4.7 A COMUNICAÇÃO NA BRASIL TELECOM

Com o avanço tecnológico, algumas novas ferramentas vêm ao encontro dos tradicionais meios de comunicação para entusiasmar e prender a atenção dos colaboradores. Dentre elas, podemos citar a intranet, as videoconferências, programas de televisão

específicos e outras formas que as empresas recorrem para, cada vez mais, consolidar a comunicação com seus públicos. A incorporação dessas novas tecnologias tende a modificar a estrutura organizacional e o comportamento da empresa, derrubando barreiras geográficas e do tempo, como também se deve considerar a praticidade e facilidade de acesso às informações por todos os membros da empresa de qualquer lugar do mundo.

4.7.1 Comunicação Interna

A comunicação interna é indiscutivelmente uma das ferramentas mais poderosas que uma empresa pode ter quando se pretende unir os colaboradores e alinhar os processos a fim de que se obtenha os melhores resultados. Através de meios de comunicação interna a empresa pode disseminar a estratégia e visão da empresa, para que cada um de seus funcionários saiba para onde a empresa está caminhando.

Nesse aspecto pode-se dizer que a comunicação interna realizada dentro da Brasil Telecom é bastante ampla, pois é composta por diversas ferramentas de fácil acesso e manuseio, mas apesar disso, sua eficiência é contestável, como será explicado a seguir, com a descrição dos meios de comunicação interna da empresa.

4.7.2 Intranet

A empresa possui uma intranet bastante completa, onde o colaborador pode encontrar para análise a visão e missão da empresa, bem como seu organograma para que saiba como a empresa está estruturada. Além disso, é na intranet que são divulgados

programas sociais realizados pela empresa, divulgação de campanhas publicitárias, bem como sistemas para execução de tarefas que são de uso comum para diferentes áreas.

Existe também na intranet o portal RH, em que o colaborador pode efetuar o login para o apontamento de horas trabalhadas, além de poder consultar seu registro de frequência, histórico de pagamento, valores gastos com despesas médicas/hospitalares, consultar o acordo coletivo anual estabelecido entre a empresa e o Sintel (Sindicato das Empresas de Telefonia). É também no portal RH que são divulgadas vagas existentes dentro da empresa que podem ser pleiteadas pelos colaboradores que se adequam às exigências da vaga, fortalecendo assim as oportunidades internas.

Observa-se que a empresa investe realmente bastante em tecnologias capazes de despertar a atenção do funcionário para os negócios da empresa. A intranet da empresa é sem dúvida o contato maior da empresa com seus colaboradores, um meio de comunicação poderoso se utilizado corretamente.

O que ocorre, é que diante do quadro reduzido de funcionários e do grande volume de trabalho, muitas vezes os colaboradores realmente não possuem o tempo necessário para explanar todos os recursos que a empresa oferece. Ou seja, a empresa investe em comunicação interna, possui um sistema de alta tecnologia, mas que ainda não é utilizado da forma que deveria.

Vê-se que a empresa está no caminho certo, pois investe em tecnologia e na divulgação das informações, mas talvez não tenha encontrado ainda a melhor forma de fazer os colaboradores desfrutarem desses recursos, agregando valor à empresa. Dessa forma alguns meios de comunicação interna perdem o próprio sentido de ser, podendo não render os frutos que deveriam.

Esse é um fator interessante a ser analisado, pois nas organizações em que os colaboradores não são estimulados a conhecerem a estratégia da empresa, bem como sua

visão e missão, os funcionários têm uma visão míope e limitada da empresa, pois conseguem enxergar apenas suas atividades, sua gerência e as gerências as quais possui contato direto. Por isso a Brasil Telecom deve sempre estar atenta ao seu relacionamento com seus colaboradores para que esses se interessem dos negócios da empresa.

4.7.3 Sc – Comunicação RH

O Sc Comunicação RH é um endereço de e-mail utilizado por um colaborador da Gerência de Recursos Humanos que é responsável pela comunicação interna da empresa. É através desse e-mail que os colaboradores recebem notícias das mudanças ocorridas na organização (mudanças estruturais e estratégicas), além da divulgação das especialidades médicas disponíveis no consultório médico, campanhas sociais internas, divulgação de eventos internos ou externos a Brasil Telecom, bem como divulgação dos colaboradores aniversariantes do dia.

Essa é sem dúvida uma ferramenta bastante importante na divulgação de informações relacionadas à empresa, pois atinge todos os funcionários e responde rapidamente às necessidades de divulgação de informações e estratégias, no entanto a empresa deve se atentar ao seu volume de informações. Muitas vezes o número de e-mails divulgados através do Sc - Comunicação RH é bastante grande, o que muitas vezes não permite que os mesmos deixem de executar suas tarefas para ler as informações divulgadas.

4.7.4 Semanal

O semanal é um e-mail divulgado para todos os colaboradores contendo os principais acontecimentos da semana relacionados a Filial SC. É sem dúvida, um dos mais eficientes

meios de comunicação interna da empresa, pois relata sucintamente o que acontece na Filial, dando oportunidade aos funcionários de se interagirem dos acontecimentos da empresa e sem comprometer muito o tempo dos mesmos uma vez que a divulgação é semanal.

4.8 COORDENAÇÃO DE COBRANÇA

4.8.1 Como funciona

A Coordenação de Cobrança da Filial SC é composta por um coordenador, oito funcionários e dois estagiários. A finalidade principal da área é reduzir a inadimplência existente na Filial SC. Dessa forma, a área de cobrança está diretamente relacionada à área comercial da empresa, que é a responsável pelas vendas.

A área comercial da Filial SC é dividida em cinco áreas. São elas: Gerência de Mercado Corporativo, Gerência de Mercado Empresarial, Gerência de Mercado Residencial, Gerência de Mercado do Governo e Gerência de Mercado de Telefonia Pública. A seguir, no item 4.9 será feita a descrição de cada uma dessas Gerências, enfatizando a relevância e importância de cada uma delas.

Devido a gama de clientes da empresa em estudo e, conseqüentemente, a grande inadimplência, a Filial SC conta ainda com escritórios terceirizados de cobrança que, em geral, efetuam cobrança de pessoas físicas e algumas empresas de pequeno porte.

Com a equipe reduzida da Coordenação de Cobrança seria impraticável efetuar cobranças de pessoas físicas, por isso o foco de cobrança da gerência são grandes clientes: órgãos do governo, prefeituras, redes de grandes empresas e também algumas pequenas e médias empresas. Assim sendo, o trabalho está hoje dividido da seguinte forma: dois colaboradores responsáveis pelos clientes do Mercado Corporativo, dois colaboradores

responsáveis pelo Mercado do Governo e quatro colaboradores responsáveis pela cobrança do Mercado Empresarial, que atende as Pequenas e Médias Empresas (PME), sendo que um estagiário presta suporte aos colaboradores responsáveis pelo Mercado do Governo e o outro estagiário realiza serviços diversos, prestando suporte aos demais funcionários.

4.8.2 A importância da Coordenação de Cobrança para a Filial SC

O objetivo da Coordenação em si é reduzir o índice de inadimplência e para que haja foco, é estabelecido anualmente pela Matriz a meta de inadimplência para cada Filial. Dessa forma, é de responsabilidade da Coordenação de Cobrança da Filial SC unir esforços a fim de atingir a meta anual previamente estabelecida.

Assim sendo, a Coordenação de Cobrança é a porta de entrada para a solução de problemas de erro de faturamento (serviços faturados indevidamente), arrecadação e cobrança e além disso, é realizado mensalmente um serviço que busca analisar casos suspeitos de fraude.

4.8.3 As ferramentas de comunicação utilizadas pela Coordenação de Cobrança

Na Coordenação de Cobrança, objeto do estudo, podemos identificar a comunicação ascendente, descendente e ainda a comunicação horizontal. A ferramenta mais utilizada diariamente, no que tange o processo de comunicação, é sem dúvida alguma o correio eletrônico. Através de e-mails o Coordenador da área delega aos funcionários atividades

diversas além de transmitir informações vindas da matriz que dizem respeito a novas diretrizes ou estratégias da empresa.

Além disso, o e-mail é muito utilizado no processo de comunicação entre as diferentes áreas da empresa, para solicitação de pesquisas ou ajuda, determinação de atividades, ou simplesmente para deixar alguém de outra área da empresa ciente do que está acontecendo na Coordenação de Cobrança.

Devido ao fato da empresa ser de grande porte, com uma estrutura grande, muitas vezes a comunicação se torna lenta, muitas vezes não pela grande estrutura que a empresa apresenta, mas sim pelo uso incorreto das ferramentas de comunicação.

Além do correio eletrônico, utiliza-se bastante o telefone, principalmente com o cliente, pois é geralmente a melhor forma do negociador da área de cobrança se comunicar com os clientes, pois é um meio bastante rápido e ágil no que tange a comunicação. Outra vantagem de se utilizar o contato telefônico em uma negociação se deve ao fato do negociador ser capaz de captar informações que nem sempre estão explícitas nas palavras do cliente. Através do *feeling* do negociador, por exemplo, ele consegue observar a forma como o cliente age, através de suas reações, o que muitas vezes faz com que o mesmo saiba se o cliente irá realmente honrar o acordo firmado naquele momento ou não.

Outra ferramenta utilizada como meio de comunicação é o fax, que é comumente utilizado para envio e recebimento de documentos diversos, como envio de segunda via de faturas telefônicas e de documentos referentes ao pagamento do valor da entrada de um parcelamento de dívida.

4.9 A ÁREA COMERCIAL

Devido a grande dimensão de clientes da Brasil Telecom, a área comercial da Filial SC é subdividida em cinco gerências:

- a) Gerência Mercado Corporativo: responsável pela captação de grandes clientes que em geral são redes de grandes empresas ou então empresas de grande porte que geram grande receita para a Brasil Telecom e que possuem grande potencial de expansão;
- b) Gerência Mercado Empresarial: é a gerência que abriga o maior número de empresas clientes da Brasil Telecom. O perfil dos clientes dessa área são pequenas e médias empresas, que em geral geram receita inferior às empresas do Mercado Corporativo, mas que diante do volume de clientes existentes, torna-se indispensável para a empresa;
- c) Gerência Mercado do Governo: O perfil de clientes dessa gerência são as prefeituras de todo o estado de Santa Catarina e órgãos públicos federais, estaduais e municipais tais como: polícia rodoviária federal, exército, marinha e receita federal;
- d) Gerência de Mercado Residencial: é de responsabilidade dessa gerência o mercado de massa, clientes residenciais. Os clientes dessa gerência são os que geram a média de receita mais baixa para a Brasil Telecom mas, assim como na gerência de PME, diante do volume de clientes, é indispensável;
- e) Gerência de Mercado de Telefonia Pública: responsável pela gerência e manutenção do serviço de telefonia pública prestado pela Brasil telecom.

4.10 A COMUNICAÇÃO NA COORDENAÇÃO DE COBRANÇA

4.10.1 Comunicação ascendente

A mais longa trajetória que uma mensagem pode percorrer na gerência em estudo é quando a mesma é emitida por um colaborador da Coordenação de Cobrança, passando pelo Coordenador de Cobrança que por sua vez repassa a mensagem ao Gerente de Cobrança na

Matriz, chegando então ao Diretor Financeiro. Devido ao fato do Gerente de Cobrança em Brasília possuir autonomia bastante grande, muitos assuntos tem ele como destino final. Um exemplo é quando precisa-se efetuar uma negociação diferenciada para determinado cliente, tendo que fazer um parcelamento fora dos padrões, com valor de entrada inferior ao de tabela e/ou com o número de parcelas a cima do determinado como regra. Nesses casos, o colaborador redige um e-mail direcionado ao Coordenador de Cobrança detalhando a situação do cliente e justificando a importância de se efetuar uma negociação diferenciada para determinado cliente. Caso essas condições também estejam acima do poder de decisão do Coordenador, o mesmo repassa o e-mail ao seu Gerente na Matriz pedindo o aval do mesmo para execução da negociação, que por sua vez poderá ou não aprovar a proposta enviada. Sua resposta é enviada ao Coordenador de Cobrança que por sua vez repassa ao colaborador que executará o parcelamento ou não, de acordo com a determinação do Gerente de Cobrança.

4.10.2 Comunicação descendente

No caso da Coordenação de cobrança da empresa em estudo, a Comunicação descendente pode-se iniciar na Diretoria Financeira, passando pela Gerência de Cobrança em Brasília, para então chegar a Coordenação de Cobrança da Filial SC, ficando ao cargo do Coordenador, a responsabilidade de repassar a informação aos seus subordinados. Vê-se que nesse fluxo, a informação percorre dois níveis hierárquicos, a partir de sua emissão, até chegar aos níveis mais baixos. Embora a estrutura pareça bastante simplificada para a dimensão da empresa, com poucos níveis hierárquicos, percebe-se que muitas vezes a mensagem não chega aos funcionários aos quais a mensagem foi destinada. Qual seria então o problema?

Devido ao excesso de informações diário, esquecimento ou até mesmo mau uso das ferramentas de comunicação existentes na empresa muitas informações estratégicas não

chegam até os níveis mais baixos. Outras vezes chegam, porém não no tempo certo, o que muitas vezes dificulta o processo de tomada de decisão final.

É importante ressaltar que o mau uso do correio eletrônico acarreta em grandes problemas para a área. Muitas vezes um determinado problema é repassado pelo Coordenador da área para mais de um funcionário resolver, o que acarreta em duplicidade de informações e conseqüentemente, retrabalho.

Como se sabe, para uma informação ser compreendida da melhor forma é preciso que o emissor saiba escolher a forma adequada de emití-la. Sendo assim, observa-se que na empresa em estudo isso nem sempre ocorre. É necessário que todo colaborador tenha discernimento suficiente a ponto de escolher o melhor meio pelo qual sua mensagem deverá ser transmitida.

É indiscutível que determinadas atividades devem seguir um procedimento mais formal, até mesmo para a segurança das partes envolvidas no processo, pois muitas vezes é necessário que o funcionário esteja respaldado pelo seu superior imediato para que possa executar determinadas atividades. No entanto, é necessário refletir sobre os meios de comunicação utilizados no processo de comunicação para avaliar se o meio escolhido não irá dificultar o processo de comunicação, fazendo com que a mensagem caminhe de forma lenta em momentos decisivos, em que é necessário ser ágil e flexível.

Além disso, em muitos casos, é preocupante a falta de comunicação existente entre a Matriz da empresa com suas Filiais. Ocorrem casos em que há mudanças de procedimentos nas rotinas de determinadas atividades devido a alterações sistêmicas sem que haja nenhuma comunicação prévia por parte da Matriz. Isso impacta e muito no desempenho das tarefas dos colaboradores da Coordenação de Cobrança da Filial SC, pois o colaborador ao tentar executar uma atividade rotineira e não conseguir, devido a alguma alteração no sistema, entra

em contato com a Matriz da empresa informando do problema e então a mesma informa que já estava ciente dessa alteração e que inclusive foi feita intencionalmente.

Um exemplo disso é quando a Matriz resolve retirar o acesso a determinadas funções do sistema das matrículas dos colaboradores da Coordenação de Cobrança das Filiais. Muitas vezes ocorre de ser retirado um acesso básico no desempenho das atividades diárias, sem aviso prévio, o que não faz o menor sentido e causa grande frustração por parte dos funcionários da Filial SC, pois possuem um volume grande de atividades, que deixam de ser executadas devido à falta de comunicação dentro da própria empresa.

4.10.3 Comunicação horizontal

Esse tipo de comunicação ocorre na gerência em estudo de duas formas: internamente, entre os colaboradores da Coordenação de Cobrança e externamente, principalmente entre os colaboradores da Coordenação de Cobrança com os colaboradores da área comercial.

Internamente, devido ao fato da Coordenação de Cobrança se ater a um espaço reduzido e sem divisórias, a comunicação entre os funcionários se dá, na maior parte das vezes, de forma verbal. Apesar disso, quando é necessário o repasse de alguma atividade ou então a solicitação de execução de um procedimento restrito a apenas alguns funcionários, é utilizado o e-mail como forma documental.

Já a comunicação horizontal externamente à Coordenação de Cobrança ocorre principalmente com a área comercial da empresa. Essas duas áreas precisam estar em constante contato pelo fato de ambas terem contato direto com o cliente, uma com o objetivo de efetuar as vendas e a outra, em cobrar os débitos pendentes do mesmo.

4.11 A COMUNICAÇÃO ENTRE A COORDENAÇÃO DE COBRANÇA E A ÁREA COMERCIAL

A comunicação entre essas duas áreas é muito constante e importante pois uma necessita da outra a fim de atender os clientes da empresa da melhor forma possível. Enquanto a área comercial é responsável pelas vendas, a Coordenação de Cobrança é responsável pela análise dos débitos desses clientes possuindo também a prerrogativa de bloqueá-los⁸ quando necessário, sempre respeitando a Resolução nº 85 da Anatel⁹.

Apesar disso, ocorrem muitos conflitos entre a Coordenação de Cobrança e a área comercial da empresa. A principal razão de esses conflitos ocorrerem de maneira tão rotineira e evidente se deve ao fato das duas áreas possuírem objetivos diferentes, o que faz, infelizmente, que elas caminhem separadas uma da outra. Enquanto a área comercial possui metas de vendas determinadas pela Diretoria Comercial da Matriz, a Coordenação de Cobrança possui metas de inadimplência a serem cumpridas determinada pela Diretoria Financeira, também na Matriz.

Diante disso, pode-se observar a total incoerência dentro da própria empresa, enquanto uma área está preocupada unicamente em vender produtos, a outra área está preocupada “apenas” com que os clientes paguem seus débitos. Isso faz, sem dúvida nenhuma, que essas duas áreas entrem em conflitos de interesse, anulando os esforços de ambas o que acaba muitas vezes prejudicando seus clientes.

Isso provavelmente ocorre pela falta de comunicação entre as próprias diretorias na Matriz, fazendo com que as informações cheguem à Filial SC de forma como se cada área

⁸ Interromper os serviços prestados diante de aviso prévio.

⁹ Resolução nº 85, de 30 de dezembro de 1998, da Agência Nacional de Telecomunicações – Anatel, que diz respeito aos direitos e deveres das empresas de Telefonia atuantes em todo o território brasileiro.

precisasse unicamente cumprir seu papel diante de sua meta determinada por suas respectivas diretorias.

Na realidade, como muitas informações são sigilosas, sobre as quais não se tem acesso, é difícil identificar onde está o erro no processo de comunicação. Apesar disso é visível que nesse caso, falta visão administrativa ou por parte das Diretorias da Empresa ou pelos Gerentes/ Coordenadores das Filiais.

A primeira hipótese se deve ao fato de que as Diretorias Financeira e Comercial podem não interagir de uma forma adequada na Matriz, o que faz com as mesmas distanciem-se entre si.

A segunda hipótese seria de que as Diretorias Financeira e Comercial na Matriz comunicam-se de forma adequada a fim de alinhar os objetivos da empresa, mas, no entanto, não conseguem transmitir essa visão aos Gerentes/ Coordenadores das Filiais.

Tanto na primeira quanto na segunda hipótese, é claramente perceptível a falta de visão por parte dos gestores. É necessário que esses profissionais tenham uma visão holística da empresa, a fim de vê-la como um todo e não enxergar apenas a sua gerência como se fosse uma pequena ilha distinta e isenta das responsabilidades das demais.

A área comercial não pode estar unicamente preocupada em vender produtos, sem mesmo se preocupar se irá receber os valores acordados com os clientes. É de interesse dessa área (ou ao menos deveria ser) que a empresa receba esses valores para que possua uma saúde financeira sólida. Por isso essa área não pode e não deve, por exemplo, continuar vendendo produtos para clientes inadimplentes para simplesmente atender aos seus caprichos, cumprindo suas metas trimestrais.

Da mesma forma, a Coordenação de Cobrança, que possui a competência de avaliar a capacidade de pagamento não deve criar entraves desnecessários para a liberação de novos

produtos a todos os clientes. É necessário que seja feita uma análise criteriosa de cada caso, a fim de identificar a solidez financeira de cada cliente e sua capacidade de honrar suas dívidas.

Vê-se portanto que existe um jogo de interesse entre as duas áreas. É preciso que as mesmas sejam ágeis e flexíveis e que saibam dosar suas prerrogativas a fim de preservar pela saúde financeira da Brasil Telecom e pelo bom relacionamento com seus clientes.

4.11.1 Conflitos

Existem dois obstáculos principais a serem transpostos na relação entre a Coordenação de Cobrança e a área comercial. O primeiro diz respeito à liberação de novos produtos para clientes inadimplentes e o segundo se deve às solicitações de retificação ou estorno das faturas dos clientes.

4.11.1.1 Liberação de produtos para clientes inadimplentes

Até pouco tempo atrás não era feito nenhum controle sobre as vendas de produtos para clientes (pessoas jurídicas) inadimplentes, então a área comercial da empresa, com o intuito de atingir suas metas trimestrais de venda, continuava liberando produtos para clientes inadimplentes, mesmo quando esses não apresentavam capacidade alguma de pagamento.

Essa visão míope da área comercial certamente causou ao longo desses anos prejuízos à empresa e somente agora os dirigentes estão despertando para esse problema. Embora a empresa esteja ciente desses fatos, até agora poucas providências foram tomadas para corrigir essas deficiências.

Para melhor entender esse processo de liberação de produtos, como ocorre hoje, será esboçado todos os processos dessa atividade através do fluxograma a seguir.

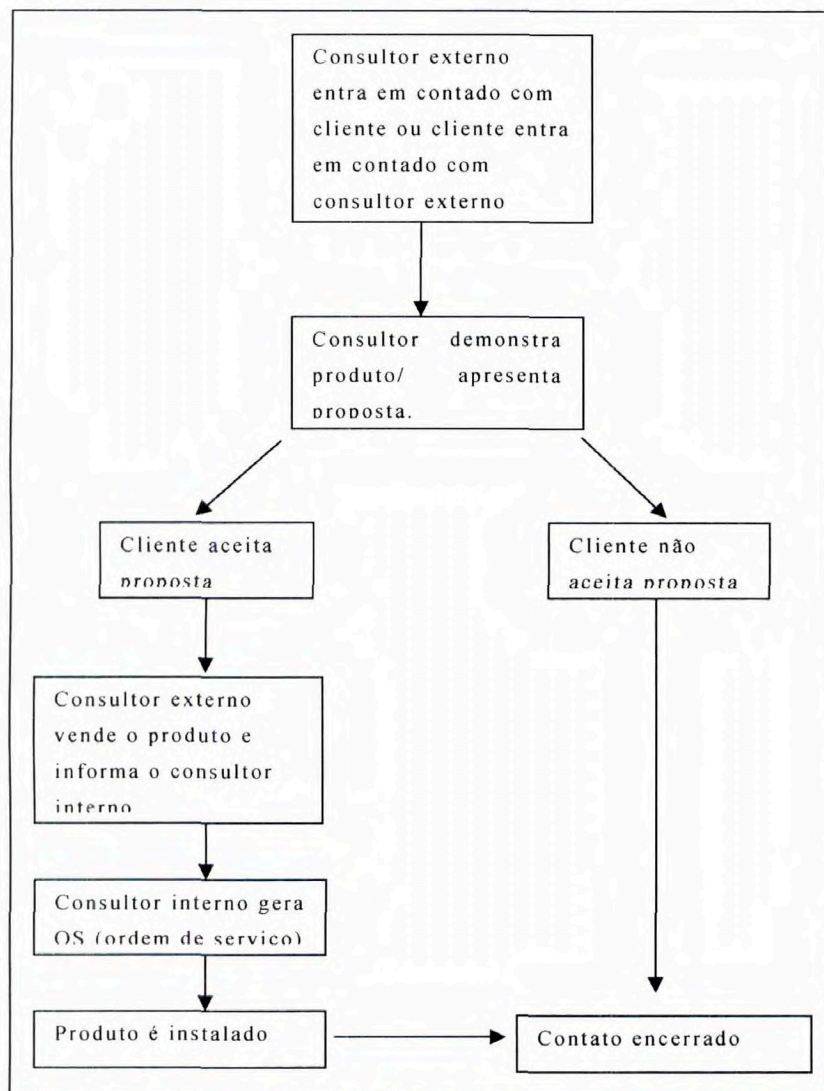


Figura nº 8: O processo de liberação de novos produtos

Observa-se através da figura nº 8 que em momento algum é avaliado se o cliente possui algum débito pendente com a Brasil Telecom o que acarreta grandes prejuízos à empresa.

É importante salientar que esse procedimento de liberação de novos produtos, como é conduzido hoje, impacta também nas atividades da Coordenação de Cobrança, pois uma vez que não é avaliada a capacidade de pagamento do cliente no ato da venda, muitas vezes este

não tem condições de honrar seus compromissos, fazendo com que a Coordenação de Cobrança invista mais recursos (tempo, pessoas, hardwares e softwares) nesse tipo de cobrança que poderia ser evitado ou, pelo menos, minimizado.

Assim como foi mencionado anteriormente, a empresa está ciente deste fato, mas até o momento poucas providências foram tomadas. Uma das providências é o monitoramento das OSs (Ordens de serviço) de instalação liberadas para clientes inadimplentes que é feita mensalmente por um colaborador da Coordenação de Cobrança. Essa atividade tem por objetivo verificar quantas OSs de instalação foram liberadas para clientes inadimplentes em determinado período, bem como verificar qual colaborador liberou essas OSs, uma vez que a matrícula do mesmo fica registrada no sistema quando a OS é gerada.

4.11.1.2 Solicitações de retificação ou estorno

Os procedimentos de retificação e estorno ocorrem quando um consultor externo vende determinado produto por um preço inferior ao preço de tabela ou então o mesmo isenta o cliente de alguma taxa inerente ao serviço adquirido. O que acontece é que quando a OS de instalação do produto solicitado é gerada, o sistema informatizado da Brasil Telecom já está programado para lançar na fatura do cliente o valor de tabela. Por isso, quando o Consultor externo não comunica a área de faturamento da empresa ou quando comunica após a fatura já ter sido gerada, é necessário que o mesmo solicite a retificação ou estorno da fatura do cliente. Em caso de retificação, o valor da fatura é ajustado da forma como o Consultor havia negociado com o cliente, portanto o valor final da fatura retificada é geralmente inferior ao da fatura original. Já os casos em que são solicitados os estornos, os valores das referidas faturas são eliminados da conta do cliente.

O grande problema disso tudo é que o processo de retificação ou estorno das faturas demandam um certo tempo e em muitos casos a Coordenação de Cobrança não é comunicada, o que faz com que a mesma cobre o cliente indevidamente. Além disso, devido a essa demora no processo de retificação/ estorno, o sistema emite e envia automaticamente a fatura ao cliente no valor de tabela. O mesmo, ao receber a fatura em um valor superior ao que foi acordado com o Consultor não efetua o pagamento e por isso, quando a coordenação de cobrança não é comunicada o cliente é bloqueado por inadimplência, indevidamente.

Essa falha na comunicação prejudica o cliente em dois momentos. No primeiro momento pelo fato do cliente receber em seu estabelecimento uma cobrança com valor diferente do que foi acordado com o Consultor, o que acaba gerando um sentimento de descontentamento, de que o Consultor não honrou com o acordo, o que prejudica a imagem da Brasil Telecom. Além disso o cliente é prejudicado em um segundo momento, quando o mesmo é bloqueado por inadimplência e fica com o serviço de sua empresa comprometido. O fluxo de informações dessa atividade é representada através da figura nº 9.

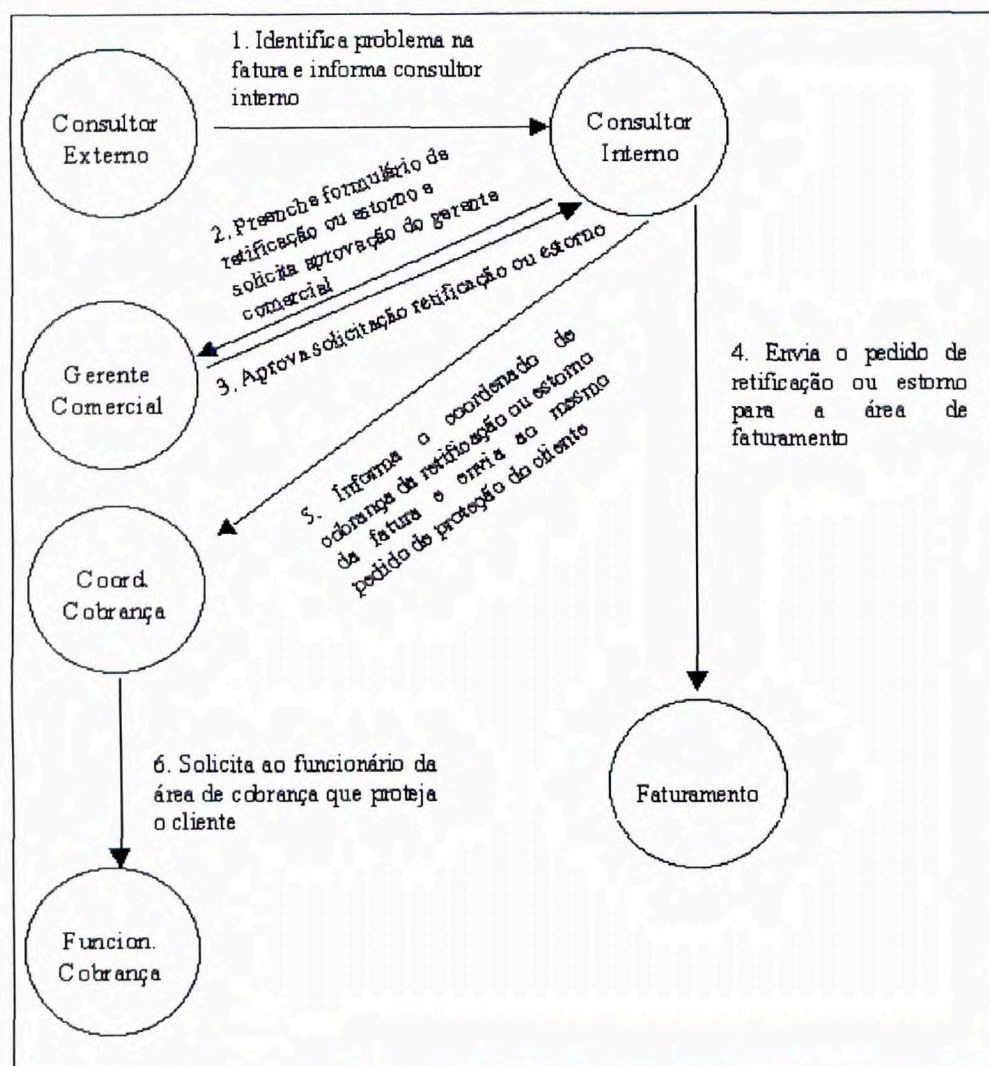


Figura nº 9: O processo de retificação/ estorno de faturas

A figura nº 9 é a representação da atividade de retificação ou estorno de faturas onde cada seta representa uma etapa do processo. Observa-se que no momento em que o Consultor Externo identifica que a fatura do cliente foi emitida com valor diferente daquele que foi acordado com o mesmo, ele comunica o Consultor Interno via e-mail, que por sua vez solicita aprovação de seu gerente imediato para a retificação ou estorno da fatura. Uma vez aprovado o Consultor Interno preenche dois formulários, um que é o formulário de retificação ou

estorno e outro com pedido de proteção¹⁰ do cliente. O primeiro é encaminhado à Gerência de Faturamento, que fará os devidos ajustes na fatura do cliente para que o valor chegue ao valor combinado com o mesmo, e o segundo formulário é enviado ao Coordenador de Cobrança que encaminha a um de seus colaboradores para que faça a proteção daquele contrato.

Observa-se que a etapa desse processo em que apresenta as maiores falhas é a etapa 5, pois é bastante comum contratos estarem em processo de retificação e estorno e a consultoria interna simplesmente não comunicar a Coordenação de Cobrança. Esta, ao emitir os relatórios de débitos dos clientes confronta as informações com a tabela dos contratos que estão em processo de retificação e/ou estorno, logo, se não foi informada de determinadas retificações ou estornos os contratos serão cobrados normalmente e o cliente possivelmente será bloqueado se os débitos ultrapassarem 30 dias do vencimento.

A falta de conhecimento por parte da Coordenação de Cobrança dos casos que estão em processo de retificação ou estorno pode ocorrer, portanto quando o Consultor Interno já está ciente da retificação/ estorno, em que ele envia o formulário para a área de faturamento e esquece de informar e enviar o formulário de proteção do contrato para a Coordenação de Cobrança. Outro motivo se deve ao fato de todas as etapas desse procedimento serem realizadas de forma não automatizada, via e-mail. Isso pode gerar o mesmo problema descrito anteriormente, pois quando o Consultor está com muitos e-mails em seu correio eletrônico, ele acaba sendo o gargalo de todo o processo, pois o pedido de retificação/ estorno está parado em sua caixa de e-mail aguardando-o para ser enviado adiante.

¹⁰ O funcionário da Coordenação de Cobrança insere o número do contrato que está em processo de retificação ou estorno em uma tabela de proteção existente no sistema de cobrança que impede que o mesmo seja bloqueado.

4.12 PROPOSTAS PARA A MELHORIA DA COMUNICAÇÃO ENTRE A COORDENAÇÃO DE COBRANÇA E A ÁREA COMERCIAL E PARA A SOLUÇÃO DE CONFLITOS

Devido ao fato dos problemas de comunicação serem os maiores causadores dos conflitos existentes entre as duas áreas, conforme item 4.11.1, serão apresentadas a seguir propostas para a melhoria dos processos descritos anteriormente (itens 4.11.1.1 e 4.11.1.2).

4.12.1 Proposta para melhoria do processo de liberação de produtos para clientes inadimplentes

O primeiro conflito está no ato da liberação de novos produtos para clientes inadimplentes. Conforme descrito anteriormente, no item 4.11.1.1, o maior problema se deve ao fato de que é área comercial quem possui acesso para liberação de novos produtos e quem tem a competência de autorizar a liberação de produtos para clientes inadimplentes é a Coordenação de Cobrança. Aqui já se percebe um conflito de poderes, pois a Coordenação de Cobrança tem a prerrogativa de autorizar a liberação de produtos para clientes inadimplentes mas não possui acesso para executar essa liberação, ficando então a cargo da área comercial.

O grande problema disso é que a área comercial em muitos casos acaba liberando produtos para clientes com débito sem o conhecimento da Coordenação de Cobrança e por isso um funcionário dessa última área precisa investir seu tempo “fiscalizando” a área comercial.

Devido ao fato de existirem clientes especiais, dentre eles órgãos públicos ou então instituições que não podem ter seus serviços paralisados, como é o caso da Polícia Militar e Corpo de Bombeiros seria imprudente retirar todos os acessos à liberação de novos produtos para clientes inadimplentes. Além disso, há muitos clientes que possuem alta liquidez e um

histórico de pagamentos corretos e por isso não deveriam ser prejudicados com a impossibilidade de liberação de um novo serviço devido a um débito pendente. Somando-se a isso, existe também os casos de retificação/ estorno em que o cliente não pode efetuar o pagamento devido a um erro interno de faturamento da Brasil Telecom. Nesses casos, também não seria prudente que a Brasil Telecom impedisse o cliente de adquirir um novo produto uma vez que seu débito só está pendente porque foi emitido a um valor superior ao qual foi negociado com o cliente.

Todos esse fatores então devem ser levados em consideração ao se buscar uma solução para esse conflito entre as duas áreas. É uma situação bastante delicada em que deve-se preservar os clientes da Brasil Telecom e também a imagem da empresa.

Levando-se em consideração que as diretorias Comercial e Financeira entraram em um consenso de que não se deve liberar serviços para clientes inadimplentes, salvo os casos em que haja justificativa para tanto e levando-se em consideração ainda que o fluxo dos processos como está estabelecido hoje faz com que a Coordenação de Cobrança invista muitos recursos fiscalizando essas OS's de instalação, propõe-se que sejam retirados os acessos à liberação de OS's de instalação para clientes com débito das matrículas dos funcionários da área comercial.

Para que essa mudança fosse implementada com sucesso seria necessário criar um bloqueio no sistema, para que o mesmo não permitisse emissão de OS's de instalação para clientes que possuem débitos vencidos e não pagos. Isso é perfeitamente possível uma vez que o Sistema de Atendimento ao Cliente (SAC) está integrado com o Sistema Financeiro (SAF) e já há um procedimento parecido para clientes do mercado residencial (pessoa físicas), onde a OS de instalação fica pendente no sistema até que o cliente quite todos os seus débitos.

O acesso de instalação de novos serviços seria então liberado a apenas um funcionário da Coordenação de Cobrança que seria responsável pela geração de toda e

qualquer OS de instalação para clientes inadimplentes dos clientes do mercado Corporativo e do Governo.

Devido a gigantesca quantidade de pequenas e médias empresas clientes da Brasil Telecom, seria inviável que a Coordenação de Cobrança assumisse a prerrogativa de liberação de OSs para clientes inadimplentes do Mercado Empresarial. Nesse caso, o acesso passaria a um ou mais funcionários da célula de cobrança do Mercado Empresarial que fica em Curitiba/Paraná.

É importante lembrar que esse acesso vindo para a Coordenação de Cobrança, devido ao fato da quantidade de geração de OSs ser bastante grande, acarretará em um acúmulo de tarefas na área e como a mesma já está bastante enxuta e o volume de trabalho já é bastante grande, ficará inviável designar um colaborador apenas para essa função.

Assim sendo, será necessário alocar os recursos financeiros necessários à Coordenação de Cobrança para a contratação de um novo colaborador que será encarregado principalmente dessas atividades, dando suporte às demais atividades da área apenas quando necessário.

Por se tratar de uma empresa ex-estatal, que já passou por um processo bastante complexo de privatização e enxugamento do quadro, a empresa possui hoje uma visão obcecada por redução de custo, logo é improvável que a mesma libere verba para a Coordenação de Cobrança contratar um novo colaborador, além de que também não deve permitir um aumento do quadro de pessoal para esse tipo de mudança.

Na empresa, cada área possui seu centro de custo, em que é disponibilizado uma verba fixa mensal para seu mantimento. Nessa verba estão inclusos valores para gasto desde a folha de pagamento com o quadro de colaboradores da área até os materiais de expediente que a mesma consome mensalmente.

Após exposto isso e levando-se em consideração que a área comercial hoje possui funcionários unicamente encarregados de gerar OSs e acompanhar os processo de retificação estorno e ainda que a área comercial terá seu volume de trabalho reduzido levando-se em consideração que as OSs de instalação para clientes inadimplentes não serão mais emitidas por seus colaboradores, propõe-se que a verba antes destinada a área comercial de despesas com a folha de pagamento de um colaborador seja alocada na Coordenação de Cobrança, que terá então os recursos necessários para manter o funcionário em seu centro de custo.

O processo de solicitação de instalação de novos serviços ficará assim definido:

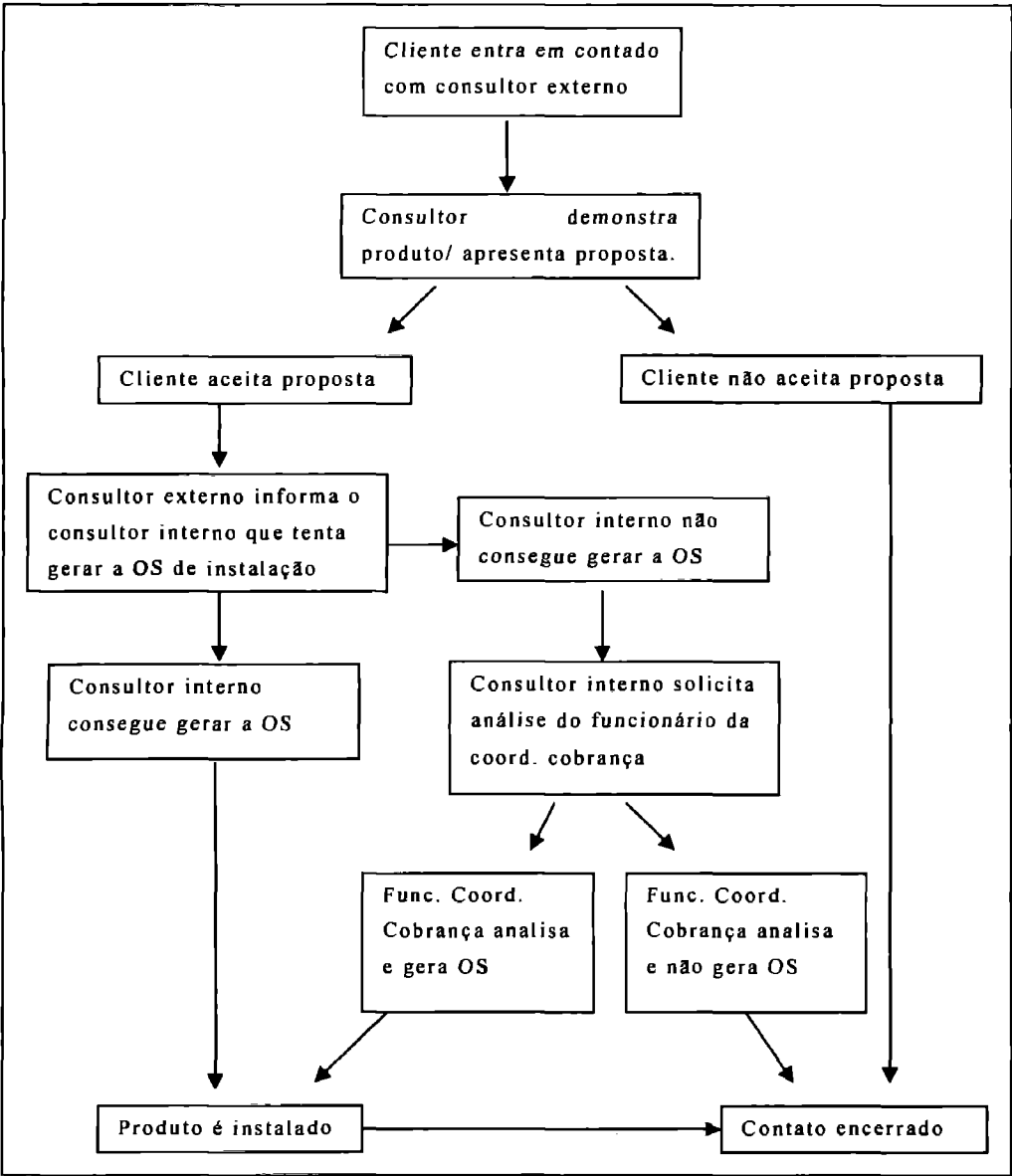


Figura nº 10: Proposta para mudança no processo de liberação de novos produtos

Observa-se que o fluxo dos processos se mantém inalterado para a instalação de novos serviços para clientes adimplentes e que a Coordenação de Cobrança só intervém no processo quando a liberação de um novo serviço está destinada a um cliente que possui débitos pendentes.

Essa intervenção no processo será obrigatória uma vez que os colaboradores da área comercial não terão mais acesso para liberação de novos serviços para clientes que possuem débitos. O cliente ao solicitar um novo serviço ao Consultor externo, este repassará a informação ao Consultor Interno que tentará gerar a OS de instalação e o sistema informatizado da empresa determinará se o mesmo poderá ou não liberar o novo serviço, analisando os débitos do cliente.

Caso não seja possível o mesmo emitirá um aviso informando que será impossível habilitar um novo serviço devido ao fato de o cliente estar com débitos pendentes e solicitará que o funcionário encaminhe o caso a Coordenação de Cobrança. Essa por sua vez terá um colaborador (remanejado da área comercial) responsável pela análise de cada caso, que determinará então se o novo serviço será ou não liberado.

4.12.2 Proposta para melhoria no processo de Solicitações de retificação ou estorno

Conforme exposto no item 4.11.1.2, através da figura nº 9, o processo de solicitação de retificação ou estorno, devido a problemas de comunicação entre a área comercial e a Coordenação de Cobrança, causa inúmeros conflitos entre essas áreas além de, em muitos casos, prejudicar o cliente.

A proposta para a solução dos conflitos existentes nesse processo será feita de forma mais simples do que no item 4.12.1, em que foi feita uma proposta para a melhoria no processo de liberação de novos produtos para clientes inadimplentes. Não será necessário alocar recursos financeiros de outras áreas e tão pouco remanejar colaboradores dentro da empresa, será feito apenas pequenas alterações nas etapas de comunicação existentes no processo. Podemos observar essas alterações na figura nº 11, que segue abaixo.

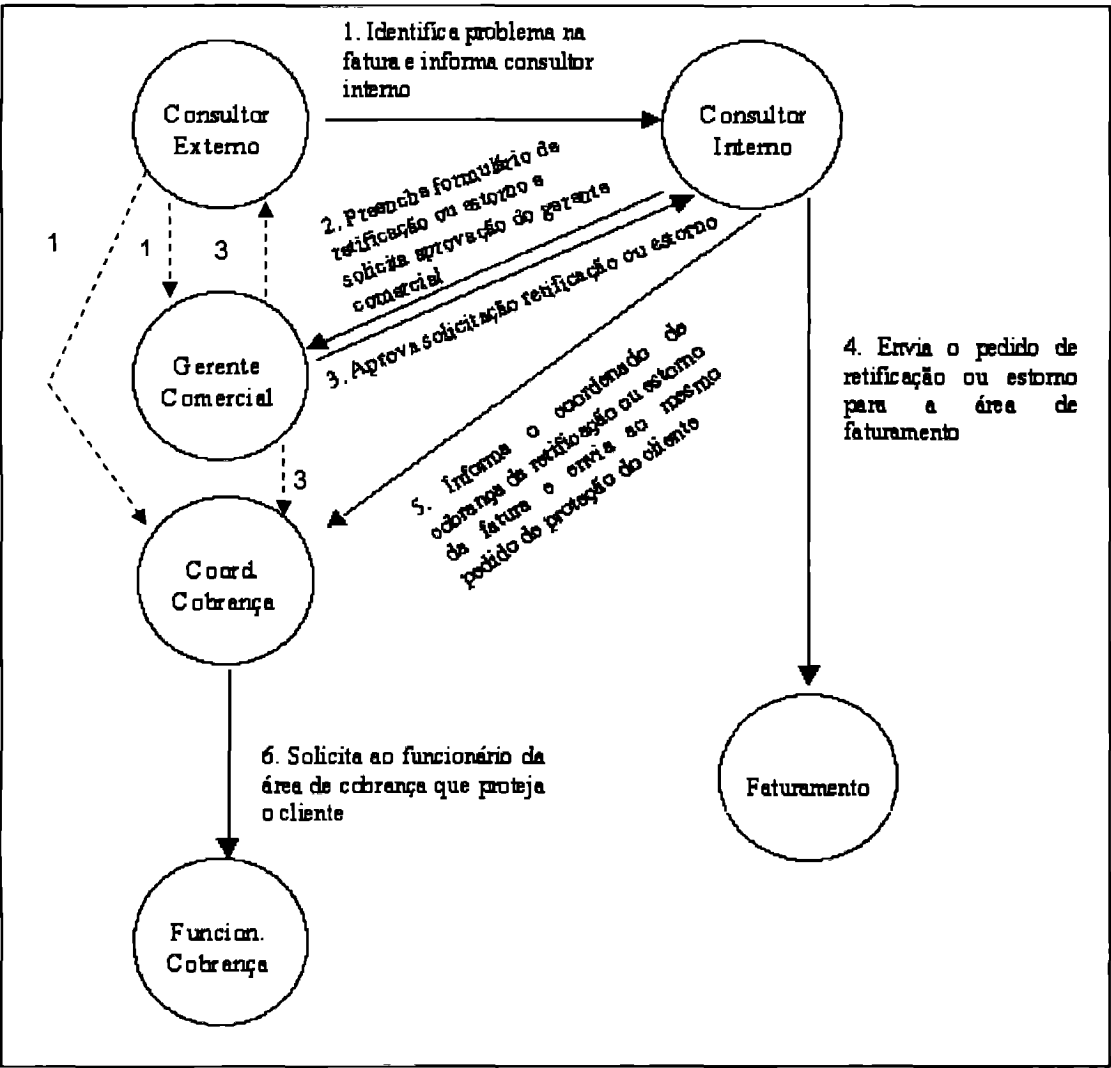


Figura nº 11: Proposta de mudança no processo de retificação/ estorno de faturas

Conforme figura nº 11, não há mudanças estruturais no processo de solicitação de retificação/ estorno das faturas, nem mesmo há mudanças nas ferramentas de comunicação. A

proposta de melhoria será que o Consultor externo, assim que identifique o problema na fatura do cliente, envie essa informação ao Consultor Interno, copiando o seu Gerente imediato – que é o mesmo Gerente do Consultor Interno – e copiando também o Coordenador de Cobrança. Esse procedimento é representado pelas setas tracejadas de nº 1 que significa que tanto o Gerente da área comercial quanto o Coordenador de Cobrança estão recebendo a mesma informação que o consultor interno, de que há problemas na fatura do cliente, e que a mesma deverá ser retificada ou estornada.

O Coordenador recebendo esse e-mail já irá ficar ciente de que há problemas na fatura do cliente e bastará então o Gerente Comercial responder o e-mail a todos os envolvidos (Consultor externo, interno e Coordenador de Cobrança) com o seu “de acordo” no corpo de texto do e-mail. Essa informação é representada através das setas tracejadas nº 3 que se destinam ao Consultor externo, interno e ao Coordenador de Cobrança simultaneamente. O Coordenador recebendo o “de acordo” do Gerente Comercial solicitará proteção do cliente a algum de seus colaboradores, que executará a proteção, encerrando o processo.

Essa pequena alteração no fluxo de informações fará com que o gargalo (Consultor Interno) desapareça do processo, dando maior agilidade ao mesmo, minimizando ainda recursos humanos, tecnológicos, e o tempo despendido na atividade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É visível a dificuldade que a maioria das organizações têm em gerenciar pessoas e as informações dispostas a elas. Nessa era em que se vive, onde as informações e o conhecimento podem ser os diferenciais competitivos de uma organização, se faz absolutamente necessário que seus dirigentes elaborem um projeto de comunicação empresarial com o intuito de estreitar os laços da organização com seus colaboradores, clientes e fornecedores. É preciso filtrar as informações que realmente interessam aos colaboradores no que tange o desempenho de suas tarefas e o enriquecimento de seus conhecimentos, agregando valor aos produtos da empresa e aumentando assim o valor percebido pelo cliente.

Apesar das organizações estarem despertando para a comunicação como ferramenta estratégica, sua correta implementação muitas vezes se apresenta demasiadamente complexa, podendo causar alvoroço e resistência por parte de muitos colaboradores. Partindo-se dessa premissa foi elaborado um estudo de caso da Filial do estado de Santa Catarina da empresa Brasil Telecom que respondeu ao seguinte problema: quais fatores dificultam a comunicação empresarial na Brasil Telecom – Filial SC levando-se em consideração a Coordenação de Cobrança e sua interação com a área comercial?

Através de pesquisas bibliográficas realizadas procurou-se aprofundar os conhecimentos a cerca do tema comunicação empresarial fazendo assim uma análise crítica com a realidade da empresa. Assim sendo, identificou-se que a estrutura e a cultura organizacional da empresa em estudo – descritas nos itens 4.5 e 4.6 respectivamente – somada ao seu elevado volume diário de trabalho são os fatores determinantes para os entraves no processo de comunicação da Coordenação de Cobrança com a área comercial da empresa. Tendo isso como fato, buscou-se ainda responder a todos os objetivos específicos determinados no item 1.2.2 do presente trabalho. Para que isso fosse possível, eles foram

respondidos na mesma ordem em que se apresentam no item 1.2.2, sendo que foi feito primeiramente um aprofundamento teórico a cerca do tema do trabalho (comunicação empresarial), para então identificar e caracterizar a estrutura bem como a cultura organizacional da empresa, que passou por inúmeras transformações devido ao fato dela ter surgido da privatização e união de dez empresas estatais que pertenciam ao antigo sistema Telebrás, conforme explicitado no item 4.1. Após essa etapa foi feita uma descrição das ferramentas de comunicação utilizadas na Coordenação de Cobrança (item 4.8.3) para então explicar como se dá o processo de comunicação entre a Coordenação de Cobrança com a área comercial da empresa, exposto no item 4.11. Assim, identificou-se o e-mail como a principal ferramenta de comunicação utilizada dentro da Coordenação de Cobrança, pois é utilizado na comunicação ascendente, descendente e horizontal, além de ser utilizado como fonte documental interna e externamente à organização.

Devido às limitações da pesquisa apontadas no capítulo 3, em que houve bastante resistência por parte dos colaboradores em responderem um questionário estruturado, a coleta de dados acabou sendo comprometida, tendo então que serem feitas entrevistas informais com os gerentes da área comercial, bem como com alguns funcionários da Coordenação de Cobrança, além de ser também utilizado a presença pessoal e participante como importante ferramenta de coleta e análise de dados.

Através das informações coletadas, observou-se um conflito bastante grande em duas atividades envolvendo a Coordenação de Cobrança e a área comercial que são a liberação de produtos para clientes inadimplentes e as solicitações de estorno ou retificação de faturas, apresentadas nos itens 4.11.1.1 e 4.11.1.2, respectivamente. Com base nisso, construiu-se diagramas representando o fluxo dos processos existentes em cada uma dessas atividades procurando encontrar o ponto crítico de cada uma delas para então propor soluções. Após cautelosa análise de cada um dos processos envolvidos nessas atividades apresentou-se

propostas de melhorias, levando-se em consideração os recursos humanos, materiais e financeiros, bem como as consequências da modificação dos procedimentos atuais existentes na empresa. As soluções encontradas para ambos os problemas foram baseadas unicamente na mudança do fluxo das informações envolvidas nos mesmos.

Com a análise desse trabalho, ficaram visíveis as dificuldades de implantação de uma comunicação clara e objetiva dentro de uma organização bem como as graves consequências que uma má comunicação pode ocasionar para a mesma. Esse problema é ainda mais grave em organizações de grande porte, como a Brasil Telecom, que possuem uma estrutura organizacional bastante complexa e com grandes volumes de trabalho.

Recomenda-se que tanto a Coordenação de Cobrança como as Gerencias Comerciais da empresa reavaliem o fluxo da comunicação envolvida em suas atividades rotineiras com o intuito de simplificar as mesmas, dando maior vazão e fluidez às informações, tornando a empresa mais ágil e dinâmica.

REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS.. NBR ABNT 6023: informação e documentação – Referências – Elaboração. Rio de Janeiro, 2002
- _____. NBR 6024: informação e documentação - numeração progressiva das seções de um documento escrito – Apresentação. Rio de Janeiro, 2003.
- _____. NBR 6034: informação e documentação – Índice – Apresentação. Rio de Janeiro, 2004.
- _____. NBR 10520: informação e documentação – Citações em documentos – Apresentação. Rio de Janeiro, 2003.
- _____. NBR 14724: informação e documentação – Trabalhos acadêmicos – Apresentação. Rio de Janeiro, 2003.
- _____. NBR 6027: informação e documentação – Sumário – Apresentação. Rio de Janeiro, 2003.
- _____. NBR 6028: informação e documentação – Resumo – Apresentação. Rio de Janeiro, 2003.
- BAHIA, Benedito Juarez. Introdução à comunicação empresarial. Rio de Janeiro: Mauad, 1995.
- BEKIN, Saul Faingaus. Conversando sobre endomarketing. São Paulo: Makron Books, 1995.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. Motivação. 3. ed.. São Paulo: Atlas, 1990.
- BUENO, Wilson da Costa. Comunicação Empresarial: teoria e pesquisa. São Paulo: Manole, 2003.
- CAHEN, Roger. Tudo que seus gurus não lhe contaram sobre comunicação empresarial. São Paulo: Best Seller 1990.
- CEZAR, Carlos Henrique. Nada substitui o diálogo. In DAMANTE, Nara e LOPES, Marcelo. Comunicação Empresarial, ano 12, n. 45, 4o. trimestre, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral de administração. 6ª Edição. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.
- CORRADO, Frank M. A força da comunicação: quem não se comunica-. São Paulo: Makron Books, 1993.
- DAFT, Richard L. Teoria e projeto das organizações. 6.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DIMBLEBY, Richard. Mais do que palavras: uma introdução à teoria da comunicação. Richard Dimbleby & Graeme Burton; tradução de Plínio Cabral. São Paulo: Summus, 1990.

DRUCKER, Peter Ferdinand. A prática da administração de empresas. São Paulo: Liv. Pioneira Ed., 1981.

KOCHE, J.C. Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa, 20. ed.atual. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

KOTLER, Philip. Administração de marketing: análise, planejamento e controle. São Paulo: Atlas, c1980

KRECH, David; CRUTCHFIELD, Richard et ali. The individual in society. New York, McGraw-Hill, 1962.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 3º Edição. São Paulo: 1990.

LANER, Aline dos Santos; CRUZ JÚNIOR, João Benjamim da. Repensando as organizações: da formação à participação. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004.

LOPES, Tomás de Vilanova Monteiro. Motivação no Trabalho. Rio de Janeiro: FGV, 1980.

LUBUS, Carlos. Emoções na conta. In CARVALHO, Gumercindo. **Vida & Trabalho Melhor**, n. 188, Fevereiro, 2003.

MAQUIAVEL, Nicolau. O Príncipe. São Paulo: Editora Atlas, 1989.

MARCHIORI, Marlene. Organização, Cultura e Comunicação: elementos para novas relações com o público interno. São Paulo, 1995, dissertação (Mestrado), Escola de Comunicações e Artes – USP.

MATTAR, F. N. Pesquisa de marketing. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

MEGGINSON, Leon C; MOSLEY, Donald C; PIETRI, Paul H. Administração: conceitos e aplicações. 4. ed São Paulo: Harba, 1998.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. Safari de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOTTA, F. C. P; CALDAS, M. P. Cultura Organizacional e Cultura Brasileira. São Paulo: Atlas, 1997.

MINAYO, PESQUISA SOCIAL. teoria método e criatividade. Vozes, 2003.

NICKELS, W.G; WOOD, M.B. Marketing: relacionamento, qualidade, valor. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

PALADINI, Edson P. Qualidade total na pratica: implantação e avaliação de sistemas de qualidade total. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

PORTER, Michael E. A vantagem competitiva das nações. 5. ed Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, Michael E. Vantagem competitiva : criando e sustentando um desempenho superior. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquado do. Comunicação Empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986.

RUIZ, João Alvaro. Metodologia científica : guia para eficiencia nos estudos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996

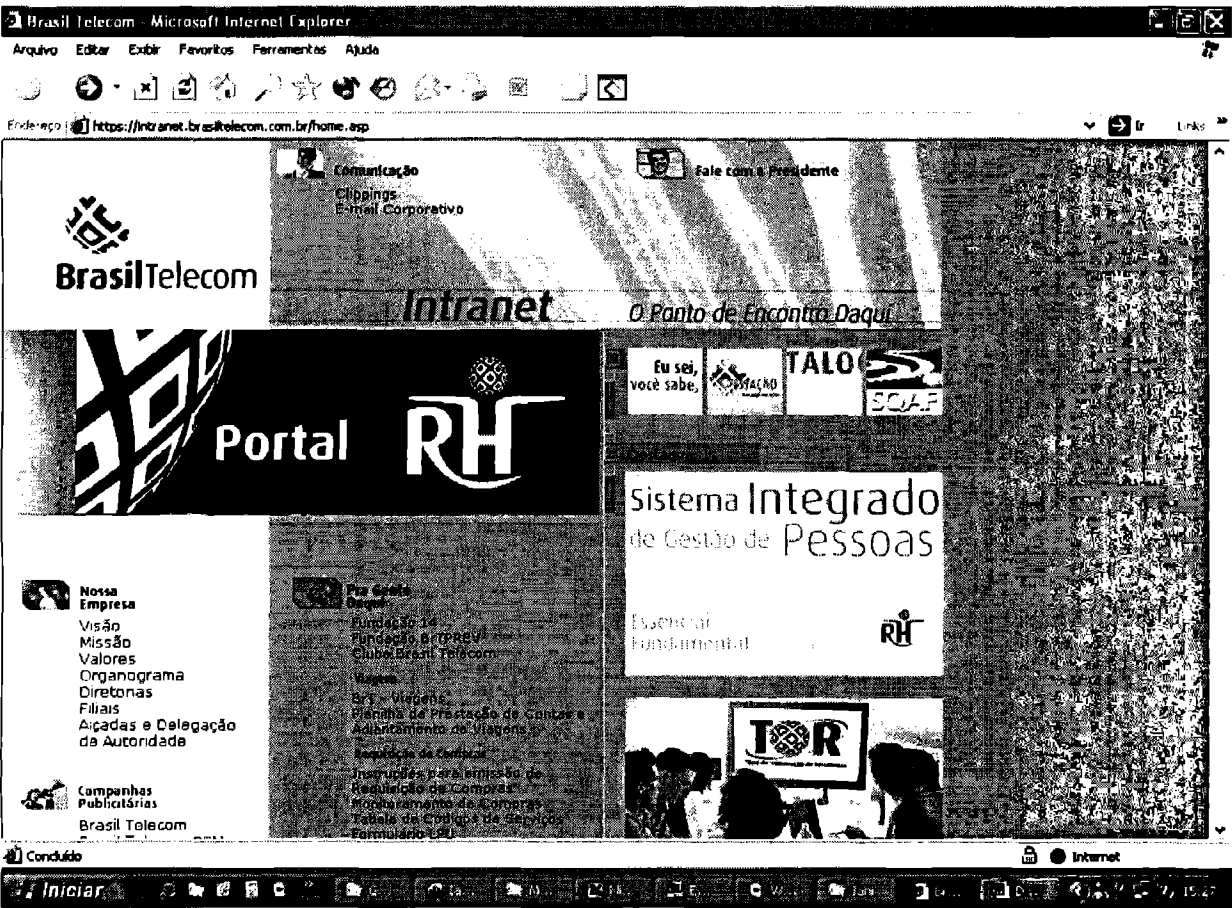
SENGE, P. M. A quinta disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem. 3.ed. São Paulo: Best Seller, 2000.

STONER, James Arthur Finch; FREEMAN, R. Edward. Administração. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

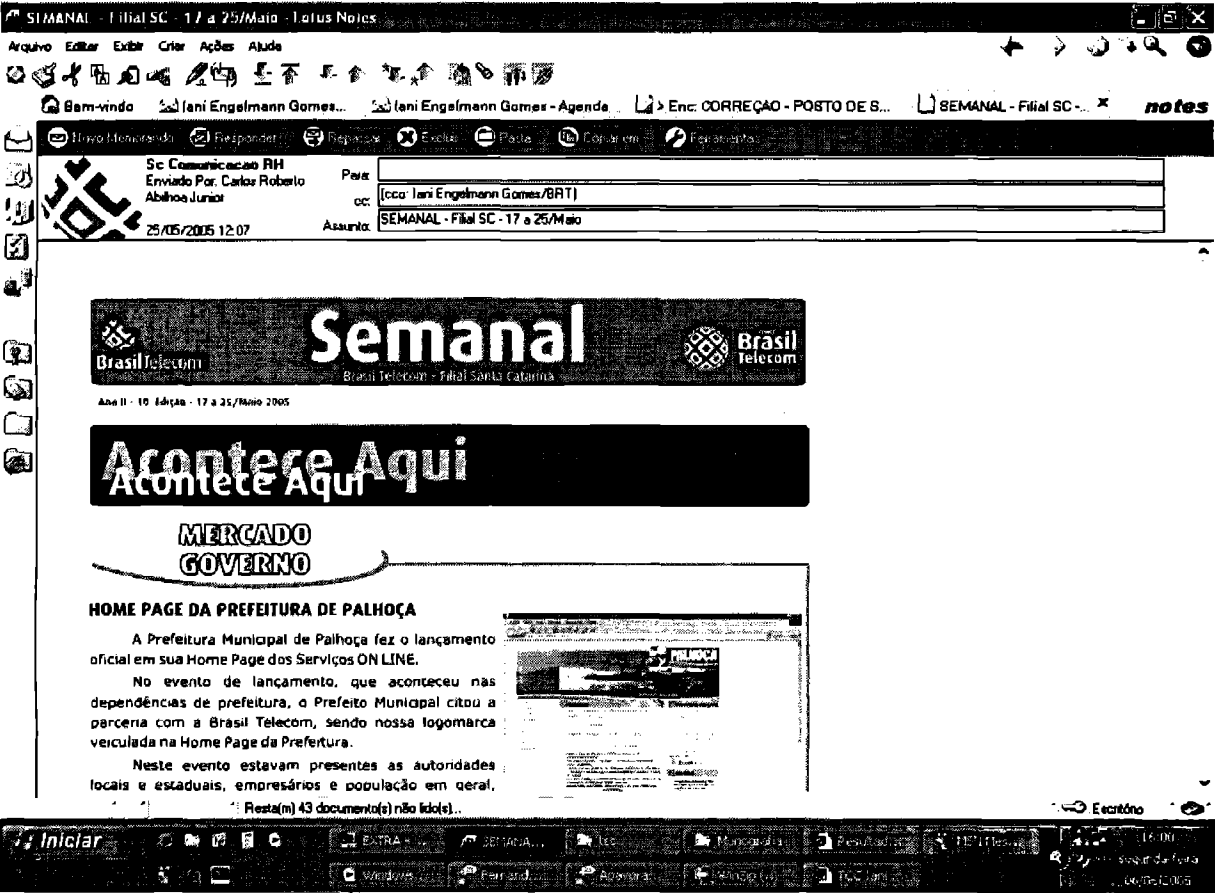
TAVARES, Mauro Calixta. Gestão Estratégica. São Paulo. Atlas, 2000.

TORQUATO, Gaudêncio. Cultura: poder, comunicação e imagem, fundamentos da nova empresa. Pioneira. São Paulo, 1998.

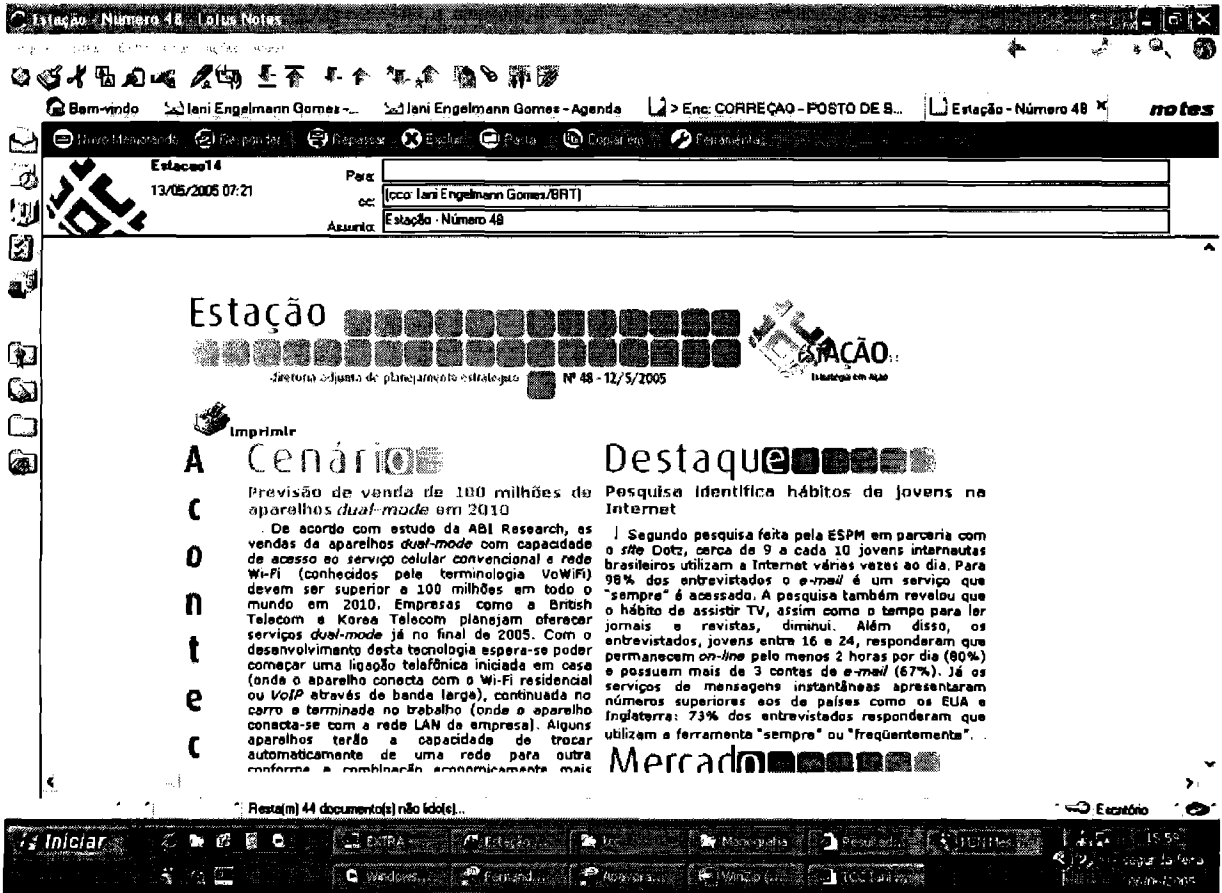
ANEXOS



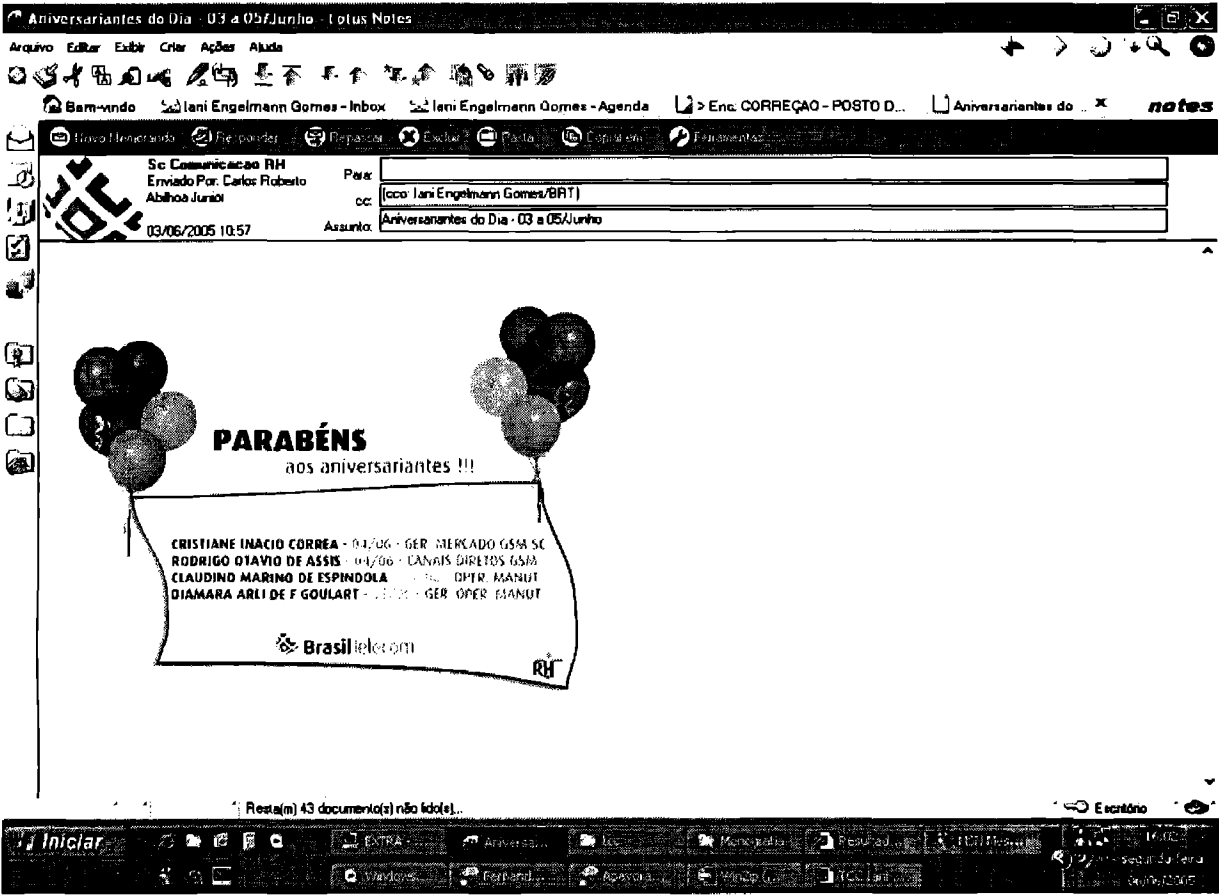
Anexo A: Intranet da Brasil Telecom



Anexo B: Semanal



Anexo C: Estação 14



Anexo D: Aniversariantes do dia